

**ANALISIS DE “LA COMPETENCIA COMUNICATIVA” DE LOS EJECUTIVOS
DE CUENTA JUNIOR EN LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD DE CALI,
SEGÚN LA PERCEPCION DEL DIRECTOR DE CUENTA**

JOSÉ DAVID MORENO JARAMILLO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD Y DISEÑO
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN PUBLICITARIA
SANTIAGO DE CALI
2008**

**INVESTIGACIÓN SOBRE LA COMPETENCIA COMUNICATIVA DEL
EJECUTIVO DE CUENTA JUNIOR EN LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD DE
LA CIUDAD DE CALI**

JOSE DAVID MORENO JARAMILLO

**Trabajo de grado de grado para optar el título de
Publicista**

**Directora
CARMEN ELISA LERNA
Directora área de Investigación en Publicidad**

**ELIZABETH SANTAFÉ VARCÁRCEL
Docente del programa Comunicación Publicitaria**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD Y DISEÑO
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN PUBLICITARIA
SANTIAGO DE CALI
2008**

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de trabajo de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente, para otorgar el título de Publicista.

CARMEN ELISA LERMA

Jurado

DIANA MARGARITA VASQUEZ

Jurado

Santiago de Cali, Septiembre de 2007

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	9
1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	10
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	10
1.1.1 Planteamiento del Problema	10
1.1.2 Formulación del Problema	10
1.1.3 Subproblemas	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo General	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICACIÓN	12
1.3.1 Justificación Práctica	12
1.3.2 Justificación Teórica	12
1.3.3 Justificación Metodológica	12
2. MARCO REFERENCIAL	13
2.1 MARCO TEÓRICO	13
2.1.1 La comunicación	13
2.2 MARCO CONCEPTUAL	51
2.3 MARCO CONTEXTUAL	52
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	53

3.1 TIPO DE ESTUDIO	53
3.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	53
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	54
4.1 ESTUDIO CUALITATIVO	54
4.1.1 Personas encuestadas	54
5. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	55
5.1 GRAFICAS DE ANÁLISIS DE LA MUESTRA	55
6. CONCLUSIONES	65
7. RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS	70

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. ¿Sabe usted que es la comunicación asertiva?	55
Figura 2. De las siguientes técnicas de comunicación asertiva cuales conoce o aplica.	56
Figura 3. Captación de nuevos clientes	57
Figura 4. Capacidad para obtener la información de la empresa y del producto, necesaria para llevar a cabo la campaña publicitaria.	58
Figura 5. Capacidad para generar una buena orden de trabajo.	58
Figura 6. Capacidad de conciliar con el equipo creativo sobre la prioridad de su cliente y/o campaña	59
Figura 7. Capacitación en herramientas de comunicación que le permitan un mejor desempeño delante del cliente.	60
Figura 8. Control sobre el desarrollo de la campaña	60
Figura 9. Capacidad para argumentar al momento de presentar la campaña al cliente.	61
Figura 10. En cual de los siguientes puntos cree usted que deben mejorar los ejecutivos de cuenta a su cargo, puede marcar más de una opción.	63
Figura 11. Ha aplicado, o aplica algún tipo de técnicas de comunicación interpersonal para optimizar la labor de los ejecutivos de cuenta.	64

RESUMEN

El presente documento contiene la investigación realizada en la ciudad de Cali, con base en entrevistas a directores de cuenta de las agencias de publicidad, respecto a su percepción sobre las competencias comunicativas que poseen los ejecutivos junior. El objetivo es confirmar la hipótesis establecida durante la práctica profesional del autor, llevándolo a suponer que una de las falencias más grandes identificadas en los ejecutivos junior y practicantes de publicidad, se encuentran en el área de la comunicación interpersonal, la cual es fundamental para el ejercicio de esta actividad, pues el área de contacto representa al cliente dentro de la agencia, y a la agencia donde el cliente, lo cual implica elaborar y presentar informes; recibir y entregar información; solicitar trabajos, sustentar campañas, etc.

La hipótesis planteada por el autor, también fue confirmada por él mismo, lo que implica hacer la invitación a la academia para que enfatice en los cursos relacionados con la competencia comunicativa, en especial con los estudiantes que se inclinan hacia el desempeño de este cargo.

Finalmente, este informe contiene recomendaciones básicas para ser tenidas en cuenta por el área de contacto, basándose en la teoría de la comunicación asertiva.

INTRODUCCIÓN

El cargo de ejecutivo de cuenta en una agencia de publicidad nace de la necesidad de una relación directa, eficaz y con fines comerciales con el cliente. La opinión generalizada acerca de la función que realizan los ejecutivos en una Agencia de Publicidad, se centra en el manejo de el área de servicio al cliente y en las relaciones interpersonales con compañeros (creativos, diseñadores). El origen de esta investigación nace de la apreciación generalizada que se tiene de dicho profesional, el cual es considerado como alguien que trae y lleva la información. Un puente, un mensajero, mas no un asesor. Esta es una forma despectiva de valorar una gestión tan importante en el eslabón Cliente-Agencia, donde él es quien representa a la Agencia como asesor, negocia con el cliente y se responsabiliza de la facturación en crecimiento permanente, entre otras actividades. Con el objetivo de aportar soluciones a esta situación, se realiza una investigación para conocer el desempeño en la comunicación interpersonal que requiere dicho cargo. Todas las apreciaciones acerca de las falencias que pueden tener estos profesionales se generan a través del concepto del superior o jefe -director de cuentas- acerca del trabajo que realiza.

Para entender la labor del ejecutivo de cuenta junior es necesario conocer a profundidad el cargo; el entorno donde trabaja y las competencias comunicativas que se requieren para su efectivo desempeño.

Con el fin de comprobar la hipótesis planteada, se efectúa un muestreo que contiene las actividades de estos profesionales y se presenta a los jefes – directores de cuenta-. La estructura de la muestra permite evaluar cuantitativamente las funciones que deben realizar los ejecutivos de cuenta junior, para así poder identificar sus principales falencias, comprobando el argumento de dicha hipótesis.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 Planteamiento del problema. En la ciudad de Cali, se ha incrementado la contratación de personal capacitado en las agencias de publicidad y talleres o boutiques creativas, lo cual hace que este campo exija profesionales en publicidad con fundamentos teóricos claros sobre las funciones que deben realizar.

En este tipo de empresas existen varios roles dependiendo de la función que cumpla cada integrante, y uno de estos es el ejecutivo de cuentas, quien representa a la agencia para asesorar en forma permanente a los clientes en la negociación de la inversión publicitaria; elabora estrategias de comunicación; respalda la creatividad de campañas, conceptos, ejecuciones; orienta la elección de proveedores; supervisa la producción de los medios y la pauta; siempre dispuesto a mejorar la relación personal y comercial con ellos.

La labor del ejecutivo de cuentas en las agencias de publicidad, se basa principalmente en la comunicación interpersonal tanto con el equipo creativo-diseñadores y redactores-, como con el cliente; al igual que con el personal de producción, de medios y proveedores; función que requiere ciertas habilidades y competencias comunicativas.

1.1.2 Formulación del problema. ¿Cuál es la percepción que tienen los directores de cuenta con respecto a la “competencia comunicativa” de los ejecutivos de cuenta junior en las agencias de la ciudad de Cali?

1.1.3 Subproblemas.

- ¿Perciben los directores de cuenta dificultades de comunicación en los ejecutivos junior, que afecten el desempeño de las actividades que realizan?
- ¿Cuáles son las habilidades de comunicación indispensables para el desempeño como ejecutivo de cuentas en una agencia de publicidad?
- ¿Puede la academia controlar el desarrollo de competencias comunicativas en la función de un profesional en publicidad?

- ¿Pueden las técnicas de comunicación asertiva aportar al desempeño de las funciones del ejecutivo de cuenta junior?
- ¿De qué forma el desarrollo de la comunicación interpersonal puede aportar al desempeño del ejecutivo de cuenta junior?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General. Identificar el conocimiento que tienen los directores de cuenta de las agencias de publicidad de la ciudad de Cali, sobre la “competencia comunicativa” de los ejecutivos de cuenta junior.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Establecer si los directores de cuenta perciben dificultades de comunicación en los ejecutivos junior, que afecten el desempeño de las labores que realizan.
- Reconocer las habilidades y competencias de comunicación, indispensables para el desempeño del ejecutivo de cuentas en una agencia de publicidad.
- Identificar si la academia verifica el desarrollo de competencias comunicativas en la función de un profesional en publicidad.
- Comprobar si las técnicas de comunicación asertiva aportan al desempeño de las funciones del ejecutivo de cuenta junior.
- Determinar si el desarrollo de la comunicación interpersonal puede aportar al desempeño del ejecutivo de cuenta junior.

1.3 JUSTIFICACIÓN

1.3.1 Justificación práctica. De la forma en que el ejecutivo de cuenta se comunique, siendo coherente con sus palabras y acciones, depende el éxito del desempeño en una agencia de publicidad, en cuanto al efectivo cumplimiento de los objetivos específicos mencionados.

1.3.2 Justificación teórica. A los ejecutivos de cuenta junior se les aportará recomendaciones teóricas básicas, que ayuden a optimizar y fortalecer las relaciones con los clientes externos e internos -compañeros de trabajo- de la agencia de publicidad.

1.3.3 Justificación Metodológica. La investigación y recolección metodológica de la información, permiten identificar y evaluar la labor que llevan a cabo ejecutivos de cuenta en agencias de publicidad representativas de la ciudad de Cali, con lo cual se reconocen los elementos necesarios para triunfar en este campo laboral.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

Para esta investigación es preciso considerar los elementos teóricos que hacen parte del campo en que se desenvuelven los ejecutivos de cuentas en las agencias de publicidad; así mismo, es pertinente definir la labor que realizan.

2.1.1 La comunicación. Etimológicamente, la palabra comunicación deriva del latín *communicare*", que puede traducirse como "poner en común, compartir algo". Se considera una categoría polisémica en tanto su utilización no es exclusiva de una ciencia social en particular, teniendo connotaciones propias de la ciencia social de que se trate.

La comunicación es el traspaso de información, desde un emisor, mediante un mensaje, hacia un receptor. Proceso que luego toma el sentido inverso. Es decir, el receptor se vuelve emisor y así, consecutivamente esta información que es transmitida, por medio de la comunicación, es emitida tanto de manera verbal, como escrita. Ya que al utilizar un alfabeto, podemos hablar con otra persona o en su defecto, escribir lo que deseamos decirle.

La comunicación es un proceso de interrelación entre dos o más personas, donde se transmite una información desde un emisor que es capaz de codificarla en un código definido hasta un receptor el cual decodifica la información recibida, todo eso en un medio físico por el cual se logra transmitir, con un código en convención entre emisor y receptor, y en un contexto determinado. El proceso de comunicación emisor - mensaje - receptor, se torna bivalente cuando el receptor logra codificar el mensaje, lo interpreta y lo devuelve al emisor originario, quien ahora se tornará receptor.

Un punto importante dentro de la comunicación, es que muchas veces, lo menos, suma más que lo mucho. Abundancia de palabras o de información, no garantiza ni significa, una buena comunicación. Incluso estos factores pueden entorpecerla por sobreabundancia de caracteres y significados que se manejan, lo cual puede llevar a una conclusión errónea o distorsionada. La regla de oro para una buena comunicación es ser conciso. No siempre el que habla más, se comunica mejor¹.

¹ Wikipedia: la enciclopedia libre [en línea]. Florida: Wikimedia Foundation, 2008. [Consultado 02 de febrero de 2008]. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Portada>

2.1.2 Elementos del proceso comunicativo. Los elementos o factores de la comunicación humana son: fuente, emisor o codificador, código -reglas del signo, símbolo-, mensaje primario - con un código-, receptor o decodificador, canal, ruido -barreras o interferencias- y la retroalimentación o realimentación - feed-back, mensaje de retorno o mensaje secundario.

- **Fuente:** Es el lugar de donde emana la información, los datos, el contenido que se envía; en conclusión: de donde nace el mensaje primario.
- **Emisor o codificador:** Es el punto -persona, organización, etc.- que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para poder llevarlo de manera entendible al receptor. En el emisor se inicia el proceso comunicativo.
- **Receptor o decodificador:** Es el punto -persona, organización, etc.- al que se destina el mensaje; realiza un proceso inverso al del emisor ya que él descifra e interpreta lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptor, el pasivo, quien sólo recibe el mensaje, y el receptor activo o perceptor, la persona que no sólo recibe el mensaje, sino que lo percibe, codifica y almacena. El mensaje es comprendido según las intenciones del emisor. En este tipo de receptor se realiza el feed-back o retroalimentación.
- **Código:** Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utiliza y combina de manera adecuada para que al transmitir su mensaje, el receptor pueda comprenderlo. Un ejemplo claro es el código que utilizan los marinos para poder comunicarse; la gramática de algún idioma; los algoritmos en la informática, todo lo que nos rodea es una serie de códigos.
- **Mensaje:** Es la información -contenido enviado-: el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos que transmite el emisor con una intención al receptor.
- **Canal:** Es el medio a través del cual se transmite el mensaje. Se establece una conexión entre el emisor y el receptor. Mejor conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje. Ejemplos: el aire, en el caso de la voz; el hilo telefónico, en el caso de una conversación telefónica.
- **Referente:** Realidad que es percibida gracias al mensaje.

- **Situación:** Es el tiempo y el lugar en que se realiza el acto comunicativo.
- **Interferencia o barrera:** Cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos. Son las distorsiones del sonido en la conversación, o la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura en un viaje, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el alumno que no atiende aunque esté en silencio. También suele llamarse ruido
- **Retroalimentación o realimentación -mensaje de retorno-:** Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta -actitud, conducta- sea deseada o no. Logra la interacción entre el emisor y el receptor. Puede ser positiva -cuando fomenta la comunicación- o negativa, -cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación-. Si no hay realimentación, entonces sólo hay información mas no comunicación.

2.1.3 Funciones de la comunicación. Existen tres funciones de la comunicación y se definen de la siguiente forma.

- **Informativa:** Tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. A través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social e histórica, así como la formación de hábito/ hábito, habilidad/habilidades y convicción/convicciones. En esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.
- **Afectivo - valorativa:** El emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que el mismo demande; no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello es de suma importancia para la estabilidad emocional del sujeto y su realización personal. Gracias a esta función, el individuo puede establecer una imagen de sí mismo y de los demás.
- **Reguladora:** Tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes. De la capacidad autorreguladora y del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo. Ejemplo: una crítica permite conocer la valoración que los demás tienen de nosotros mismos, pero es necesario asimilarla, proceder en dependencia de ella y cambiar la actitud en lo sucedido. Hechos sociales como la mentira son una forma de comunicación informativa -aunque puede tener aspectos reguladores y afectivo-valorativos- en la que el emisor trata de influir sobre el estado mental del receptor para sacar ventaja.

2.1.4 Tipos de comunicación. Según el código que en ellas se ocupe, existen distintos tipos de comunicación.

- **Lingüística escrita:** Comunicación plasmada en medio escrito, basada en un lenguaje específico. Por ejemplo, la correspondencia por carta o un correo electrónico.
- **Lingüística oral:** Comunicación verbal basada en la interacción de palabras entre el emisor y el receptor. Por ejemplo, cuando conversamos.
- **No lingüística visual:** Cuando un elemento visual me permite dar una interpretación del mensaje. Por ejemplo, la publicidad, una obra de arte.
- **No lingüística gestual:** Elementos no lingüísticos que nos permiten dar una interpretación de un mensaje. Por ejemplo, los gestos que utilizamos a diario sin necesidad de hablar y el lenguaje de señas.
- **No lingüística acústica:** Cuando un elemento sonoro nos genera una reacción. Por ejemplo cuando la sirena de la ambulancia nos hace que le demos paso, una canción o melodía que nos genera algún tipo de emoción.

2.1.5 Modelos de comunicación. Modelo comunicacional de Chafee y Bergan (1986). Durante los años Ochenta, estos autores pensaban en denominarla ciencias de la comunicación y pasaba a través de cinco niveles -o modelo piramidal.

- **Nivel intrapersonal.** Se relaciona consigo mismo.
- **Nivel interpersonal.** Se relaciona con otras personas.
- **Nivel medio.** Se relaciona con grupos y el individuo.
- **Nivel medio superior.** Relaciones entre grupos.
- **Nivel concerniente.** Medios masivos.

- **Modelo comunicacional de McQuail.** Habla de una pirámide con diferentes tipos: Intrapersonal, interpersonal, grupal, pública, privada, unidireccional, bidireccional, visual, publicitaria, persuasiva, urbana, rural, educativa, etc.

Chafee-Bergan. Objetos y propósitos de la comunicación. EL objeto de la ciencia de la comunicación, según Chafee-Bergan en 1986. La comunicación busca entender la producción, el tratamiento y los efectos de los símbolos que se encuentran en los sistemas de signos mediante teorías analizables, incluyendo generalizaciones legítimas que permitan explicar dichos fenómenos asociados a la producción, el tratamiento y los efectos.

Práctica de la comunicación. Se requiere de métodos cuantitativos que sirvan de instrumentos base en la evaluación de la hipótesis así como de métodos cualitativos en la explicación de conceptos reales. Las ciencias de la comunicación engloban un campo muy extenso el cual puede ser dividido en varios niveles -propuesta de chafee-bergan-, siguiendo la organización social. Por lo que McQuayle ilustra de nueva cuenta la pirámide en 1987.

- Nivel concerniente a la sociedad (masiva, pública).
- Nivel organizacional (Unidireccional, Bidireccional).
- Nivel intergrupar. (Rural, privada).
- Nivel interpersonal. (Interpersonal, Visual).
- Nivel individual (Yo, interpersonal).

2.1.6 Barreras de la comunicación. La predisposición de los seres humanos a ciertas circunstancias hace que nos enfrentemos de una determinada forma a las diferentes relaciones que entablamos con las demás personas, estas se ven reflejadas en cada uno de los siguientes puntos:

- **Actitudes.** Reflejan nuestros gustos y aversiones.
- **Valores.** Convicción o norma importante.

- **Estereotipo.** Imagen mental, reacción emocional o conducta que se manifiesta cuando se clasifica a algo o a alguien según el tipo general.
- **Prejuicio.** Estereotipo más arraigado y resistente al cambio.
- **Cultura común.** Hace que juzguemos a los demás basándonos en nuestros modelos culturales.
- **Sumisión.** Se da cuando la adaptación proviene del miedo a un castigo o de la esperanza a una recompensa.
- **Factores emocionales.** Cuando no se controlan pueden obstaculizar la comunicación.

2.1.7 Actitudes o conductas que obstaculizan la comunicación. En las relaciones comunicativas se asumen ciertas posturas que determinan la forma y el cómo se dirige a las demás personas. Existen elementos inadecuados que obstaculizan una comunicación o impiden llevarla a cabo. Entre ellos se encuentran:

- **Ordenar.** Puede generar rechazo o sumisión.
- **Amenazar.** Intimida. Genera miedo o actitudes amenazantes.
- **Discutir.** Cierra canales de comunicación.
- **Juzgar.** Inhibe y desalienta.
- **Eludir.** No permite aclarar o enfrentar una situación.
- **Aconsejar.** El consejo directo no permite la toma de decisión libre.
- **Compadecer.** Hace que la persona se sienta vulnerable e incompetente para resolver su problema.

- **Minimizar.** Implica desvalorizar a la persona, lo cual puede disminuir su autoestima.

2.1.8 Como comunicarse mejor. Evitar el uso de barreras de la comunicación y corregir las actitudes o conductas que la obstaculizan. Se pueden identificar varios puntos que serían de gran utilidad al momento de establecer una buena conducta comunicativa:

- Clarificar los objetivos.
- Explorar, escuchar, observar.
- Identificar las reglas de la situación.
- Acondicionar el ambiente.
- Identificar el deseo del interlocutor de querer comunicarse.
- No interpretar, preguntar.
- Basarse en hechos y no en presunciones.
- Cuidar el cómo de la comunicación.
- Ser específico/a.
- Para saber si alguien entiende, comprobarlo.
- Evitar estereotipos, etiquetas y generalizaciones.
- Procurar ser consistente al expresarse.
- Evitar el sarcasmo, las humillaciones, los juicios o valoraciones y las órdenes.

2.1.9 Características de una comunicación efectiva. Se puede considerar que una comunicación es efectiva cuando reúne características, tales como:

- El mensaje que se desea comunicar llega a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlo.
- La consecuencia de la comunicación es el cambio de opinión, actitud o conducta esperado en el receptor.
- Cuando no es unilateral, sino que estimula la retroalimentación al mensaje enviado -mensaje de retorno-, ya que es igualmente importante saber escuchar, como saber hablar.
- Cuando existe coherencia entre el lenguaje verbal y el corporal.
- Cuando se escogen el momento, las palabras y la actitud apropiada.

2.1.10 La comunicación interpersonal. Proceso por el cual, el ser interactúa con otros, para transmitir, información, dudas, y emociones.

Relación de intercambio por medio de la cual dos o más personas comparten su percepción de la realidad con la finalidad de influir en el estado de las cosas. No siempre es un proceso consciente.

La comunicación interpersonal se da entre dos personas que están físicamente próximas. Cada una de las personas produce mensajes que son respuestas a los mensajes que han sido elaborados por la otra o las otras personas implicadas en la conversación.

Los seres humanos estamos incluidos en un mundo de la comunicación. Para un mejor estudio se ha dividido en tres: La comunicación interpersonal que se realiza entre dos personas, la comunicación grupal que tiene lugar entre tres o más personas y la comunicación social que utiliza elementos técnicos y puede llegar a millones de personas. Aunque se habla también, sobre la comunicación intrapersonal, que realiza cada quien con uno mismo.

Las distintas formas de comunicación presentan características distintas, ventajas y desventajas distintas, por lo tanto, son útiles o inútiles según los objetivos de quien las utiliza. Nadie utiliza un canal de televisión comercial para dialogar con un amigo. Cuando se utiliza un medio de comunicación social es muy difícil saber cual ha sido la reacción o el efecto del mensaje. Hoy se hace una diferencia muy clara entre medios de comunicación informativos, que no posibilitan el diálogo y medios de comunicación interpersonal que sí lo facilitan. Modos en que se realiza la comunicación:

- **Información.** Intercambio de información que produce una variación en cualquiera de las probabilidades de elección del receptor.
- **Instrucción.** Intercambio de información que produce una variación en la eficacia de cualquiera de las vías de acción del receptor. Es el cómo actuar.
- **Motivación.** Intercambio de información que produce una variación en alguno de los valores u objetivos del receptor ante su elección.
- **La comunicación interpersonal es.** Poner en común, Compartir contenidos y significados, poner a disposición del otro lo que yo tengo

2.1.11 Calificadores de un mensaje. Existen cuatro elementos que generan un mensaje adecuado; están determinados por lo que se haga y refleje delante de la persona o personas a quienes se dirige, ellos son: Volumen y entonación de la voz, velocidad del mensaje, los silencios, conductas no verbales - expresión facial, gestos, expresión corporal y condición espacial.

- **Habilidades interpersonales.** Permiten generar un vínculo más directo y profundo. A continuación se definirán 6 de estas habilidades y sus características.
- **Escucha activa.** Es la disposición física, psíquica y afectiva hacia el otro; Implica hacer un vacío de sí mismo, permite ser perceptivo y lleva a usar el silencio cuando sea necesario.
- **Personalizar.** Es ofrecer al otro la oportunidad de asumir sus pensamientos, afectos y conductas como propias, tomando conciencia de ello, haciéndose responsable de sus conductas y de las consecuencias de ellas
- **Respuesta empática.** Es mostrar al otro que se lo ha comprendido. Renunciar al propio punto de vista para entender el del otro y así, comunicárselo. Implica que la otra persona se dé cuenta de que ha sido comprendida a través de una respuesta.

- **Resumir.** De vez en cuando, resumir lo dicho por el emisor tiene por finalidad reagrupar los diferentes puntos que ha tocado en su discurso; sintetizar los principales puntos de una conversación es una técnica al aproximarse al final de la entrevista, después de una conversación.

- **Reflejar.** Es la forma de indicarle al otro que se está en el mismo marco de referencia que él, que está escuchando y siguiendo en su proceso de pensamiento, puede referirse al contenido del mensaje o a los sentimientos.

Focalizar o centrar. Se utiliza cuando la comunicación del otro es vaga, cuando divaga o cuando parece que la persona se pone a hablar de varias cosas, es importante que el profesional espere hasta que el otro tenga la sensación de haber tratado el asunto principal.

2.1.12 La comunicación asertiva. La palabra asertivo, de aserto, proviene del latín assertus y quiere decir, según Hare "Afirmación de la certeza de una cosa". Está relacionada con la firmeza y la certeza o veracidad, y podemos deducir que una persona asertiva es aquella que afirma con certeza.

Coherencia entre la palabra y la acción. Permite decir lo que se piensa y actuar en consecuencia, haciendo lo que se considera más apropiado para la persona misma; defender los propios derechos, intereses o necesidades sin agredir u ofender a nadie, ni permitir ser agredido u ofendido y evitando situaciones que causen ansiedad.

Es la manifestación de los propios derechos del ser que expresa pensamientos, sentimientos y creencias de una manera directa, sincera, apropiada y oportuna, respetuosa siempre de los derechos ajenos y propios

Estilos de comunicación en la asertividad: Existen tres tipos de comportamientos que determinan la conducta comunicativa de los seres humanos.

- **Pasivo.** Es evasivo, fingido, conformista, indiferente, negligente y apático; expresa su deseo de evitar tener amigos; no enfrenta retos; no tiene estímulos para trabajar, ni metas y expectativas claras; se siente culpable si promueve asuntos que necesitan ser resueltos; tiene una mirada vacía, cansada, le hace falta de contacto visual con las demás personas

- **Agresivo.** Es brusco, imperativo, irrespetuoso, grosero, dominante, resentido y manipulador; necesita estar en el tope y disminuir al otro; le

falta seguridad en sí mismo/a y desconfía de otros/as; hace a la otra persona sentirse resentida y sin méritos, sin confianza en sí misma; su mirada es agresiva, voz dura, ceño fruncido, puños cerrados, posición desafiante y boca apretada

- **Asertivo.** Habla en primera persona; es directo, claro, respetuoso, positivo, comprensivo y responsable; reconoce al otro como una persona de valor, con derechos; sabe escuchar; el tono es suave, su mirada es directa, hace contacto visual; sabe lo que quiere y lo expresa directamente sin herir. Sabe pedir; se siente bien consigo mismo/a; sus amigos sabe que cuentan con él/ella; sabe expresar sus sentimientos ya sean positivos o negativos y sus necesidades sin molestar; sabe decir NO cuando es necesario².

2.1.13 Técnicas verbales asertivas. Son el conjunto de formas de aplicar verbalmente esta estrategia. Su elección dependerá de la situación a la que nos enfrentemos, así como de nuestras intenciones y la de nuestros interlocutores.

- **Disco rayado.** Consiste en la repetición ecuánime de una frase que exprese claramente lo que se desea de la otra persona. Esta conducta asertiva permite insistir en los legítimos deseos sin caer en trampas verbales o artimañas manipuladoras del interlocutor y sin dejarse desviar del tema que importa, hasta lograr el objetivo.

Por ejemplo, ante la insistencia de un vendedor de enciclopedias, lo mejor es limitarse a decir: «gracias, pero no me interesa». El vendedor seguramente dirá que hoy en día es muy importante estar bien informado. En vez de responder a su comentario, se responderá nuevamente: «gracias, pero no me interesa». El vendedor no se dará por vencido e insistirá: pero para sus hijos es muy importante tener información a mano en todo momento y no depender del ordenador e internet. Entonces, se responderá nuevamente «gracias, pero no me interesa». Y así sucesivamente cuantas veces sean necesarias. El vendedor se dará cuenta de que no podrá convencer al interlocutor, porque este no entra en su juego. Generalmente no es necesario repetir la frase más de tres o cuatro veces, eso sí, siempre con educación.

- **Banco de niebla.** Otra técnica es el Banco de Niebla, que consiste en encontrar algún punto limitado de verdad en el que se puede estar de acuerdo con lo que el antagonista dice en parte o en principio. Se trata de reconocer que se está de acuerdo, en que la otra persona tiene motivos -

² HARE, Beverly. Sea Asertivo. New York: Ediciones Gestión, 2000. p. 86.

que no tienen por qué parecernos razonables- para mantener su postura, pero sin dejar de expresar que mantendremos la nuestra, puesto que también tenemos motivos para hacerlo. De este modo, se demuestra tener una actitud razonable, al mismo tiempo se hace ver a la otra persona, que nuestra intención no es atacar su postura, sino demostrar la propia. Esta técnica está especialmente indicada para afrontar críticas manipulativas. Para llevar a cabo el banco de niebla se debe tener en cuenta lo siguiente.

- No discutir acerca las razones parciales que quizás sean aceptables.
- Reconocer cualquier verdad contenida en las declaraciones de la otra persona, pero sin aceptar lo que propone.
- Aceptar la posibilidad de que las cosas pueden ser como se presentan, utilizando expresiones como: "es posible que...", "quizás tengas razón en que"... "puede ser que...".
- Es conveniente reflejar o parafrasear los puntos claves de la postura mantenida por la otra persona y tras ello, añadir una frase que exprese que la opinión no ha cambiado -"...pero lo siento, no puedo hacer eso", "...pero no gracias", "...pero yo creo que no es así", etc.-.
- **Asertividad positiva.** Esta forma de conducta asertiva consiste en expresar auténtico afecto y aprecio por otras personas. La asertividad positiva supone que uno se mantiene atento a lo bueno y valioso que hay en los demás y, habiéndose dado cuenta de ello, la persona asertiva está dispuesta a reconocer generosamente eso bueno y valioso y a comunicarlo de manera verbal o no-verbal.
- **La aserción negativa.** La Aserción negativa se utiliza a la hora de afrontar una crítica cuando se es consciente de que la persona que critica tiene razón. Consiste en expresar el acuerdo con la crítica recibida haciendo ver la propia voluntad de corregir; no hay que darle a una acción más importancia de la debida. Con ello, se reduce la agresividad de los críticos y fortalece la autoestima, aceptando las cualidades negativas.
- **Asertividad empática.** La asertividad empática permite entender, comprender y actuar con base en las necesidades del interlocutor, consigue a la vez, ser entendidos y comprendidos.

- **Asertividad progresiva.** Si el otro no responde satisfactoriamente a la asertividad empática y continúa violando nuestros derechos, se debe insistir con mayor firmeza y sin agresividad. Además, es posible utilizar esta técnica asertiva para situar las preferencias en un entorno proclive a ser aceptado.

- **Asertividad confrontativa.** El comportamiento asertivo confrontativo resulta útil cuando se percibe una aparente contradicción entre las palabras y los hechos de nuestro interlocutor. Entonces se describe lo que el otro dijo que haría y lo que realmente hizo; luego se expresa claramente lo que uno desea. Con serenidad en la voz y en las palabras, sin tono de acusación o de condena, hay que limitarse a indagar, a preguntar, y luego expresar directamente un deseo legítimo³.

Enunciados en primera persona: Se trata de una técnica de resolución o evitación de conflictos. El procedimiento consta de cuatro pasos:

- Expresar el sentimiento negativo que provoca la conducta de la otra persona.
- Describir objetivamente dicha conducta.
- Explicar la conducta deseada.
- Comentar las consecuencias beneficiosas que tendría el cambio deseado y las consecuencias negativas, de que éste no se produjera.

Todo ello, debe realizarse con objetividad y serenidad en palabras, un tono y volumen de voz apropiada, y un lenguaje verbal que apoye las palabras sin resultar agresivo.

Interrogación negativa: Se trata de una técnica dirigida a suscitar las críticas sinceras por parte de los demás, con el fin de sacar provecho de la información útil o de agotar dichas críticas si tienen un fin manipulativo, inclinando al mismo tiempo a nuestros críticos a mostrar más asertividad y demostrándoles que no podrán manipularnos. El procedimiento consiste en solicitar más desarrollo en una afirmación o afirmaciones de contenido crítico procedentes de otra persona con el objetivo de evidenciar si se trata de una crítica constructiva o manipulativa

³ SMITH Manuel J. Cuando digo no, me siento culpable, New York: Nuevas ediciones de bolsillo 2003. 27 p.

• **Derechos asertivos:** La asertividad parte de la idea de que todo ser humano tiene ciertos derechos.

- Derecho a ser tratado con respeto y dignidad.
- En ocasiones, derecho a ser el primero.
- Derecho a equivocarse y ser responsable de sus propios errores.
- Derecho a tener sus propios valores, opiniones y creencias.
- Derecho a tener sus propias necesidades y que éstas, sean tan importantes como las de los demás.
- Derecho a experimentar y a expresar los propios sentimientos y emociones con responsabilidad.
- Derecho a cambiar de opinión, idea o línea de acción.
- Derecho a protestar cuando se es tratado de una manera injusta.
- Derecho a cambiar lo que no es satisfactorio.
- Derecho a detenerse y pensar antes de actuar.
- Derecho a pedir lo que se quiere.
- Derecho a ser independiente.
- Derecho a superarse, aun superando a los demás. (Castanyer: 1996:48)
- Derecho a que se le reconozca un trabajo bien hecho.
- Derecho a decidir qué hacer con el propio cuerpo, tiempo y propiedades.

- Derecho a hacer menos de lo que humanamente se es capaz de hacer.
- Derecho a ignorar los consejos de los demás.
- Derecho a rechazar peticiones sin sentirse culpable o egoísta.
- Derecho a estar solo, aún cuando otras personas deseen acompañar.
- Derecho a no justificarse ante los demás.
- Derecho a decidir si uno quiere o no responsabilizarse de los problemas de otros.
- Derecho a no anticiparse a las necesidades y deseos de los demás.
- Derecho a no estar pendiente de la buena voluntad de los demás.
- Derecho a elegir entre responder o no hacerlo.
- Derecho a sentir y expresar el dolor.
- Derecho a hablar sobre un problema con la persona implicada y en los casos límites en los que los derechos de cada uno no están del todo claro, llegar a un compromiso viable.
- Derecho a no comportarse de forma asertiva o socialmente hábil.
- Derecho a vulnerar, de forma ocasional, algunos de los derechos personales.
- Derecho a hacer cualquier cosa mientras no se violen los derechos de otra persona.
- Derecho a tener derechos.
- Derecho a renunciar o a hacer uso de estos derechos⁴.

⁴ FENSTERHEIM, Herbert y BAER Jean. No diga sí cuando quiera decir no. San Francisco: Ediciones Grijalbo, 2003. p 92.

2.1.13 Persona asertiva y persona no asertiva. Existen dos tipos de comportamiento que definen la manera de actuar de una persona con respecto a la comunicación interpersonal.

- **Características de la persona asertiva.** Se entiende por persona asertiva aquella que tiene el poder o la capacidad de asegurar con firmeza y decisión cuanto dice y hace. Por ello, podemos equiparar asertividad a seguridad en sí mismo, a autoafirmación.

Para ser una persona realmente asertiva, en primer lugar se debe tener una conciencia realmente clara de lo que son los propios derechos. Esto no es tan sencillo, puesto que es fácil pecar por defecto o por exceso.

Por defecto, muchas personas viven apocadas y en un mundo casi sin derechos. Temen reclamar aquello que en justicia les corresponde por miedo a sobrepasarse o por miedo a ser rechazado; por exceso, muchas personas piensan que tienen derecho a todo y "pisan " el terreno ajeno sin el menor escrúpulo. Para lograr la autoafirmación conviene tener claros unos cuantos conceptos antes: Conciencia social, se vive en comunidad, lo cual tiene sus ventajas y sus inconvenientes.

- **Autoestima.** Es el amor propio; es decir el respeto y cariño hacia uno mismo. Difícilmente se podrán defender los derechos si la persona no se aprecia en lo que vale. Esto nada tiene que ver con el egoísmo o la presunción.

- **Limitaciones.** Se deben conocer las auténticas posibilidades, ser realistas a la hora de marcar objetivos. Al aceptar las limitaciones, se sabrán asumir los fracasos como algo probable sin sentirse excesivamente frustrado por ello.

- **Características de la persona NO asertiva.** No tiene muy claro dónde finalizan sus derechos y comienzan los del prójimo, por lo que habitualmente "cede terreno" y se deja manipular por los demás.

No confía en sus propias fuerzas, por lo que generalmente no presenta batalla. Se siente derrotado antes de luchar y elude las discusiones, pues, en su fuero interno, está convencido de su fracaso, ya que, al no competir nunca, jamás adquiere experiencia combativa⁵.

Tiende a estancarse en su vida por temor al riesgo que implica un cambio y llega a acomodarse a las situaciones más incómodas con tal de no exponerse.

⁵RISO Walter. Cuestión de dignidad Aprenda a decir no eleve su autoestima. Buenos Aires: Ediciones Ediciones Granica, 2001. 45 p.

En el plano laboral suele ser explotado por jefes y compañeros, asumiendo tareas y obligaciones que no le conciernen. Todo ello por miedo a enfrentarse a los mismos o plantear la mínima queja.

En el terreno afectivo es víctima de continuos chantajes. Su mayor temor es no ser querido y con tal de mantener el supuesto aprecio se deja manipular con gran facilidad. Cuando forma pareja es manejado por el otro a su libre antojo, por lo que puede llegar a ser tremendamente infeliz. A pesar de ello es capaz de mantener toda su vida una relación así, con tal de no plantearse un cambio en su ambiente.

En su relación social puede ofrecer un aspecto de falta de sinceridad, pues da mil rodeos antes de pedir lo que quiere y resulta falso, porque pretende quedar siempre bien y que no se le censure.

Será muy raro que se queje ante las pequeñas injusticias cotidianas. Que, por ejemplo, proteste en un lugar público cuando es mal atendido o devuelva un objeto defectuoso en la tienda que lo compró.

2.1.14 La competencia comunicativa. La competencia comunicativa es el término más general para la capacidad comunicativa de una persona, capacidad que abarca tanto el conocimiento de la lengua como la habilidad para utilizarla. La adquisición de tal competencia está mediada por la experiencia social, las necesidades y motivaciones, y la acción, que es a la vez una fuente renovada de motivaciones, necesidades y experiencias⁶.

La competencia comunicativa es una capacidad que comprende no sólo la habilidad lingüística, gramatical, de producir frases bien construidas, de saber interpretar y emitir juicios sobre frases producidas por el hablante oyente o por otros, sino que, necesariamente, constará, por un lado, de una serie de habilidades extralingüísticas interrelacionadas, sociales y semióticas, y por el otro, de una habilidad lingüística polifacética y multiforme⁷.

La competencia comunicativa comprende las aptitudes y los conocimientos que un individuo debe tener para poder utilizar sistemas lingüísticos y translingüísticos que están a su disposición para comunicarse como miembro de una comunidad sociocultural dada.

⁶ HYMES, Dell. Hacia etnografías de la comunicación. 2 ed. Michigan: ediciones Grijalbo, 1974. 90 p.

⁷ BERRUTO, Gaetano. La semántica. Roma: Ediciones Nueva Imagen. 1979, 102 p.

Desde la infancia, los seres humanos adquieren y desarrollan una capacidad relacionada con el hecho de saber cuándo podemos hablar o cuándo debemos callar, y también sobre qué hacerlo, con quién, dónde, para qué y en qué forma. Es decir, desde niños se adquiere un conocimiento no sólo de la gramática de la lengua materna, sino que también, se aprenden sus diferentes registros y pertinencia; se es capaz de tomar parte en eventos comunicativos y de evaluar la participación propia y la de los otros.

Aún más, se puede afirmar que esa competencia es integral, puesto que también involucra actitudes, valores y motivaciones relacionadas con la lengua, con sus características y sus usos, y con los demás sistemas de comunicación en general. Naturalmente, la adquisición de tal capacidad debe estar ligada a una experiencia social, a unas necesidades, a unas motivaciones y a una acción.

El modelo de lengua que subyace en este concepto de competencia, implica, desde luego, que la única función de las lenguas no es nombrar, sino que ellas también, están organizadas para lamentarse, alegrarse, rogar, prevenir, defender, atacar; están relacionadas con las distintas formas de persuasión, dirección, expresión y juegos simbólicos. El verdadero sentido de las lenguas humanas sólo puede llegar a ser comprendido en el ámbito natural de su uso para permitir la conversación, la interacción comunicativa, el trato verbal cotidiano, la vida en sociedad. Así entendidas, las lenguas dejan de ser meros sistemas semióticos abstractos, inmanentes, ajenos a las intenciones y a las necesidades de los hablantes, y se convierten en teatros, en espacios de representación, en repertorios de códigos culturales, cuya significación se construye y se renueva de manera permanente por medio de estrategias de participación, cooperación y convicción.

En la década de los años setenta, los primeros etnógrafos de la comunicación (Gumperz y Hymes) postularon la existencia de una competencia para la comunicación o competencia comunicativa, que comprende lo que un hablante oyente real, dotado de ciertos roles sociales y miembro de una determinada comunidad lingüística, debe saber para establecer una efectiva comunicación en situaciones culturalmente significantes, y para emitir mensajes verbales congruentes con la situación. Para estos teóricos, la competencia comunicativa es un conjunto de normas que se va adquiriendo a lo largo del proceso de socialización y, por lo tanto, está socioculturalmente condicionada.

Así pues, esa Competencia Comunicativa exige no sólo la habilidad para manejar una lengua sino además saber situarse en el contexto comunicativo de cada comunidad específica, en sus diversas formaciones sociales, culturales e ideológicas.

La competencia comunicativa se manifiesta tanto en los sistemas primarios de comunicación como en los sistemas secundarios.

Los sistemas primarios son los de la comunicación cotidiana. Sirven para el intercambio comunicativo, necesario en el desempeño de todos los roles que implica la vida en sociedad: una llamada telefónica, una carta, un memorando, un cartel, un noticiero radial, etc.

Los sistemas secundarios son de mayor elaboración y complejidad. Requieren más capacidad cognitiva del hablante oyente real en su labor de codificar y decodificar textos, puesto que estas comunicaciones se producen en esferas de más elaboración cultural.

La comunicación en estos sistemas es básicamente escrita y también, comprende formas orales como conferencias, foros, seminarios, etc. Se trata de la comunicación literaria, científica, técnica, sociopolítica, jurídica, y de comunicaciones no verbales, como las artes visuales; o mixtas, como el teatro”

Está claro, entonces, que la competencia comunicativa no se limita a la competencia gramatical o al conocimiento del sistema semiótico de una lengua. Por lo tanto, la competencia comunicativa se configura por la adquisición y desarrollo de una serie de competencias⁸.

- **La competencia lingüística.** Se caracteriza por la capacidad de un hablante para producir e interpretar signos verbales. El conocimiento y el empleo adecuado del código lingüístico le permiten a un individuo crear, reproducir e interpretar un número infinito de oraciones. El conocimiento y el empleo se vinculan con dos modalidades diferentes de la lengua: la lengua como sistema de signos y la lengua en funcionamiento, en uso.

La lengua como sistema de signos corresponde al dominio semiótico, y su función esencial es significar. La lengua en funcionamiento, en uso, corresponde al dominio semántico, y su función básica es comunicar.

El siguiente paralelo nos ilustra mejor estas dos modalidades, estos dos ámbitos de la lengua:

- **La competencia paralingüística.** Es la capacidad de un hablante para utilizar de manera adecuada determinados signos no lingüísticos que le

⁸ GIRON María Stella y VALLEJO Marco Antonio. Seminario La competencia comunicativa Mexico D.F. Universidad Autonoma de Mexico, 1992. 32 p.

permiten expresar una actitud en relación con su interlocutor y con lo que dice: ya sea para declarar, interrogar, intimidar, rogar, ordenar, etc.

En las comunicaciones orales, esta competencia se manifiesta en el empleo de los signos entonacionales: tono de la voz, cadencia o ritmo y énfasis en la pronunciación.

En las comunicaciones escritas, se manifiesta por medio del empleo de los signos de puntuación, de las sangrías, de los nomencladores, de la distribución general del espacio, tipos de letras, etc. Estos recursos permiten identificar la división de un texto escrito en capítulos, párrafos, temas y subtemas.

- **La competencia kinésica.** Se manifiesta en la capacidad consciente o inconsciente para comunicar información mediante signos gestuales, como señas, mímica, expresiones faciales, variados movimientos corporales, etc. Estos signos pueden ser expresiones propias o aprendidas, originales o convencionales.

- **La competencia proxémica.** Esta competencia consiste en la capacidad que tenemos los hablantes para manejar el espacio y las distancias interpersonales en los actos comunicativos. Las distancias entre los interlocutores, la posibilidad de tocarse, el estar separados o en contacto, tienen significados que varían de una cultura a otra. Los códigos proxémicos se establecen, entonces, según la cultura, las relaciones sociales, los roles, el sexo, la edad.

- **La competencia proxémica.** Es esa habilidad que tenemos para crear, transformar y apropiarnos de espacios, tanto en la vida pública como privada. Ella nos permite asignarle significado al respeto o a la transgresión de esas distancias interpersonales y de los espacios codificados por los distintos grupos sociales.

- **La competencia pragmática.** El punto de partida de esta competencia es la consideración de el hablar como un hacer. Todos los usuarios de una lengua tienen una capacidad que les permite asociar los enunciados con los contextos en que dichos enunciados son apropiados. El contexto no es, desde luego, sólo el escenario físico en el que se realiza el acto comunicativo, sino también esos conocimientos que se asumen como compartidos entre los participantes. Un acto comunicativo no es algo estático ni un simple proceso lineal; por el contrario, un acto comunicativo es un proceso cooperativo de interpretación de intenciones, en el cual un hablante intenta hacer algo, el interlocutor interpreta esa intención, y con base en esa interpretación elabora su respuesta, ya sea lingüística o no.

Recordemos que la pragmática es la disciplina que se ocupa de estudiar el uso que los hablantes hacen del lenguaje en un contexto lingüístico o

extralingüístico. De esta manera, podemos afirmar que la pragmática parte del supuesto de que la comunicación es la función primaria del lenguaje.

Por eso, teniendo presente lo anterior, vamos a definir la competencia pragmática como la habilidad para hacer un uso estratégico del lenguaje en un medio social determinado, según la intención y la situación comunicativa; es saber ejecutar acciones sociales mediante el empleo adecuado de signos lingüísticos, o de signos de otros códigos no lingüísticos, utilizados de acuerdo con unas intenciones y con unos fines deseados.

Según pretenda con su acto comunicativo, informar, ordenar, interrogar, impugnar, sugerir, rogar, etc., el sujeto hablante necesita plantearse con precisión varias preguntas, si aspira a alcanzar con éxito sus propósitos.

- Cuál es el motivo, la finalidad y el contenido de su acción comunicativa.
- A quién va dirigida.
- Cuándo es el momento adecuado para emprenderla.
- Dónde debe efectuarla.
- **La competencia estilística.** Es el complemento indispensable de la competencia pragmática, puesto que la competencia estilística se manifiesta en esa capacidad para saber cómo decir algo, cuál es la manera más eficaz de conseguir la finalidad propuesta. ¿Cómo hemos de decirlo para obtener lo que queremos? sería la pregunta clave para esta competencia.

Las actitudes estilísticas del hablante hacia su interlocutor —como la cortesía, la amabilidad, la paciencia, el enfado, la displicencia— son determinantes en la estructuración de los enunciados. Por ejemplo, existen diferencias en los dos enunciados siguientes, utilizados ambos para conseguir que alguien cierre la puerta: ¡Cierre la puerta, carajo!, o Por favor, ¿sería tan amable de cerrar la puerta?

Además, del principio de cooperación, están en estrecha relación con la competencia estilística características como: Ser claro, evitar la oscuridad en la expresión, evitar la ambigüedad, ser breve y sea ordenado.

Es evidente que el cómo se dice algo puede provocar aceptación o rechazo en el interlocutor y enriquecer o empobrecer la significación.

- **La competencia textual:** “Es la capacidad para articular e interpretar signos organizados en un todo coherente llamado texto. La competencia textual implica las competencias consideradas anteriormente y, además, las competencias cognitiva y semántica” (Girón y Vallejo, 1992: 20).

La noción de texto ha sido objeto de arduas disquisiciones para su definición. En la actualidad, se acepta que un texto, “debe ser resultado de la actividad lingüística del hombre, ha de tener incuestionablemente una específica intención comunicativa y, por último, ha de explicitarse con suficiencia el contexto en el cual se produce” (Bernal Leongómez, 1986: 17). Nosotros vamos a definirlo de un modo más simple como cualquier comunicación elaborada con base en un determinado sistema de signos y dotada de un propósito comunicativo específico.

- **Funciones de la comunicación en la jerarquía laboral.** Se emplea en las siguientes funciones principales dentro de un grupo o equipo:

- **Control:** La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.

- **Motivación:** Lo realiza en el sentido de esclarecer las funciones a los empleados, si se están desempeñando en forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.

- **Expresión emocional:** Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, por el que transmiten fracasos y de igual manera, satisfacciones.

- **Información:** La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda a información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar

2.1.15 Agencia de publicidad. Es una organización independiente de servicio profesional, que planifica y realiza comunicaciones en masa y provee su talento, para el desarrollo de las ventas, que se integra a los programas de marketing y relaciones públicas.

Las agencias de publicidad son empresas dedicadas a la prestación de servicios relacionados con la creación, ejecución y distribución de campañas publicitarias, en la cual se encuentran personas naturales o jurídicas que se dedican profesionalmente y de manera organizada a crear, programar o ejecutar publicidad por cuenta de un anunciante.

Como toda empresa, tiene una forma jurídica, que normalmente es la sociedad anónima, y unos medios económicos con los que cumplir sus fines, consistentes en dar servicios publicitarios a los anunciantes. Ésta unidad experta de servicios de comunicación, como tal, mantiene un equipo creativo y profesional de personas especializadas en comunicaciones y desarrollo de ventas, para la creación de ideas y la solución de problemas. Además, es un organismo que está capacitado para desarrollar conocimientos y técnicas de comercialización en todas las áreas industriales y comerciales, y aplicarlos para desarrollar las oportunidades de un anunciante.

- **Que tipo de agencias existen en el mercado.** Básicamente hay tres tipos de clasificaciones.

- **Por tamaño:** es decir el número de personas que trabajan en la agencia o el tamaño y variedad de sus departamentos.

- **Grande:** Alrededor de 150 personas. Ejemplos: BBDO, Prolam/Young&Rubicam.

- **Mediana:** Alrededor de 80 personas. Ejemplo: Portas

Pequeñas: Menos de 30 personas Aprox. Ejemplos: Mc Mann & Tatté.

- **Por origen:** locales: Agencias con capitales e inversionistas netamente Colombianos más concretamente de la ciudad de Cali. Por ejemplo: Manchola Asociados, MF Publicidad, Cuellar asociados.

- **Internacional.** Agencias con casas matrices en el extranjero y sucursales en Colombia. Ejemplos: Leo Burnett y BBD.

- **Mixtas:** Agencias en que parte de la propiedad de la Agencia se encuentran en manos Colombianas y parte en extranjeras. Ejemplo: Prolam/Young&Rubicam

- **Por orientación.** Puede ser orientada hacia el marketing o creatividad.

- **Marketing.** Si bien cumple con todas las funciones básicas de una agencia, están más orientadas al marketing que a la creatividad. Ejemplo: McCann-Erickson.

- **Creatividad.** Desarrollan publicidad altamente creativa -más enfocada a ganar premios- Ejemplo: Zegers DDB, Prolam.

2.1.16 Razones por las que existe una agencia: La razón del porqué existen las agencias de publicidad es, en esencia, debido a la necesidad en el mercado, de empresas expertas en comunicaciones y en manejar variables que otros organismos no saben realizar; entonces, las agencias se convierten en el medio indispensable por el cual, empresas que no son especialistas en estos temas, satisfacen sus necesidades.

2.1.17 Departamentos de una agencia: Una agencia común tiene tres departamentos básicos:

- **Departamento de Cuentas.** A través de los ejecutivos, mantiene el contacto directo con los clientes. Es el nexo entre el cliente y la agencia.

- **Departamento Creativo.** Es el departamento que elabora la campaña y todos sus componentes.

- **Departamento de Medios.** Se encarga de de buscar el medio y soporte más adecuado para cada campaña. Compra tiempo en los diferentes medios de comunicación.

Algunas agencia grandes, además poseen otro tipo de departamentos como: Investigación de mercado, Marketing, Marketing directo, Relaciones Públicas, etc.

2.1.18 Cómo trabajan las agencias: En primera instancia, un ejecutivo del área de cuentas recibe por parte de un cliente, el Brief que contiene el resumen de la información de mercadeo, antecedentes, investigaciones y todo cuanto sea necesario para el desarrollo de una campaña publicitaria de un determinado producto o servicio. Luego, toda esta información es analizada por el ejecutivo de cuentas, quién posteriormente, se reúne con un director creativo y otro ejecutivo del área de medios. En conjunto elaboran orientaciones, caminos de acción y las mejores alternativas de comunicación para solucionar la situación actual en el mercado del producto o servicio. Después, hay una reunión con el cliente en donde se exponen los pasos a seguir y las soluciones

propuestas, con el fin de saber si está de acuerdo o desea aportar algo. Si todo esto resulta positivo se desarrolla un Brief interno con información específica para cada área, y de esta forma, puedan comenzar a trabajar. Luego, se desarrollan la creatividad y diseño en los medios recomendados. Cuando el cliente los aprueba, se procede a la producción de los mismos, que también debe someterse a la aceptación final por parte del cliente, antes de salir al aire.

Todo este proceso se desarrolla en un marco de constante comunicación y flujo de información que se da a través de las reuniones periódicas entre los distintos departamentos. Los servicios de publicidad básicos que ofrecen las agencias son.

- Servicio de Cuentas.
- Servicio Creativo.
- Servicio de Medios.

En el caso de algunas agencias, generalmente las más grandes, además de estos servicios que prestan hay otros que son extras, como por ejemplo el servicio de investigación y estudio de mercado, el servicio de marketing directo, servicio de producción gráfica, servicio audiovisual, etc.

2.1.19 Cómo cobran las agencias. Si bien las agencias tienen libertad de cobrar en la forma que más le convenga, en Colombia, se usan dos sistemas principalmente, porcentaje de medios y el FEE.⁹

- **Porcentaje de los Medios.** La agencia cobra un 15% (Max.) de lo que la empresa gasta en su inversión en medios, por ejemplo si la campaña de la empresa “X” tiene un costo en medios de \$1.000.000 la agencia se queda con \$150.000.
- **FEE.** Es una cuota estandarizada que cobra la agencia por sus servicios, puede ser un 12% del porcentaje de los medios o una cifra única mensual - honorarios-.

Además, existen otros sistemas como los contratos free lanz con expertos publicistas o las horas/hombres trabajadas. Este último es poco utilizado.

⁹ Wikipedia: la enciclopedia libre [en línea]. Florida: Wikimedia Foundation, 2008. [Consultado 02 de febrero de 2008]. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Portada>

2.1.20 El ejecutivo de cuentas. Es quien forma parte del departamento de cuentas de una agencia de publicidad, cuya responsabilidad se basa en el desarrollo de los procesos tácticos de la cuenta, siendo su cometido la coordinación y control de las relaciones, día a día, entre el anunciante y la agencia, y el equipo multidisciplinario de la agencia.

En las agencias pequeñas el Ejecutivo de Cuentas es la persona que contacta los clientes, representa a la agencia, redacta textos y maneja muchos detalles administrativos.

En las agencias grandes el Ejecutivo de Cuentas representa a la agencia ante el cliente y debe funcionar como el cliente ante la agencia.

2.1.21 Funciones en la agencia de publicidad. A este profesional se le delegan una serie de roles los cuales van ligados a su formación académica y a sus habilidades desde la comunicación.

- Una vez contratada la cuenta, debe reunirse con el cliente que toma las decisiones en la empresa, para obtener la información sobre la situación en el mercado y objetivos mercadológicos para la marca, producto o servicio, que se requiere solucionar a través de la comunicación publicitaria.
- Acto seguido debe reunir toda la información posible sobre el negocio de su cliente.
- Si es posible debe conversar con algunas personas de las que conforman la empresa para que así tenga una idea global de esta.
- Debe pasar al creativo, informes sobre las reuniones con el cliente para especificar los acuerdos llegados por ambas partes.
- Para obtener mejores resultados en el trabajo, debe convencer a los demás departamentos de que el cliente es una maravilla.
- Si la compañía carece de personal que le haga un estudio mercadológico, debe buscar accesoria para contar con los datos necesarios para la realización de una buena publicidad.
- Realizado el estudio mercadológico, debe asistir al cliente en la determinación de los objetivos del Plan de Marketing.

- Debe reportar al Departamento de Medios el presupuesto publicitario previamente determinado por el cliente.
- Debe evaluar y revisar los bocetos y textos realizados por el Departamento de Arte.
- Debe discutir el Plan de Medios elaborado por el departamento encargado.
- Debe tener toda la información para aclarar cualquier duda que tenga el cliente acerca de la campaña o cualquier inquietud que tengan los diferentes departamentos acerca de la empresa.
- Presentar y vender de la mejor manera la campaña al cliente luego de estar plenamente conforma y de acuerdo con esta.
- Debe cuidar de la producción de TV, radio, prensa o cualquier otra estrategia utilizada.
- Debe mantenerse informado de todo lo que cada departamento esta haciendo por su cliente.
- Debe tener control y evaluar el desarrollo de la campaña.
- Debe verificar que los objetivos planteados previamente sean los obtenidos en la campaña.
- Debe buscar junto al cliente nuevas estrategias de comunicación.

El Ejecutivo de Cuentas tiene como una cualidad destacable, su función de coordinador. Es el que sirve como centro de todas las actividades publicitarias. Es el que evalúa de manera objetiva la campaña ya que no esta tan influido por el cliente y el producto, y puede ser menos apasionado que el creativo por haber estado menos ligado al diseño del mismo de la campaña. La existencia de un Ejecutivo de Cuentas hace posible que los directores artísticos y todo el personal creador puedan dedicar más tiempo a sus respectivas labores ya que no tienen que visitar al cliente cada vez que elaboren un anuncio o campaña. El Ejecutivo de Cuentas debe tener capacidad y conocimientos técnicos .Debe de conocer de arte, producción, medios, planificación, creatividad, presupuesto,

etc. Debe conocer un poco de todos los medios de que se vale la publicidad. Debe ser una persona autónoma, que trabaja de manera independiente, diplomática, definida y determinante, con capacidad de servicio y suspicacia. El Ejecutivo de Cuentas debe ser negociante, con una visión provisoria, de mente analítica, creativa. Debe saber como sacarle el máximo a todos los departamento de la agencia, por esto se le diaria que el Ejecutivo de Cuentas serian “explotados”¹⁰.

2.1.22 El cliente. Se denomina a la persona hacia la cual va dirigido el trabajo que se realiza en la agencia de publicidad, y es quien retribuye de manera económica dicho trabajo, por eso se le define de la siguiente forma.

- Es la razón de existir del negocio.
- No depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- Es el objetivo de nuestro trabajo. Si consideramos que lo interrumpe, es otra cosa, menos un cliente.
- El cliente nos hace un favor cuando llega. Si creemos que le hacemos un favor cuando lo atendemos, ya hay un competidor conquistándolo.
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio.
- Más que dinero en la cuenta, es un ser humano con sentimientos y merece que lo tratemos con respeto.
- Es el alma de todo negocio. Es quien paga nuestro salario.
- El cliente no siempre puede tener la razón, pero siempre está primero.

¹⁰ Wikipedia: la enciclopedia libre [en línea]. Florida: Wikimedia Foundation, 2008. [Consultado 02 de febrero de 2008]. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Portada>

- **Póngase en el lugar del cliente.** Lo primero, es conocerlo profundamente para saber acerca de sus deseos, necesidades, actitudes, opiniones y comportamientos al comprar una idea rentable para su empresa.

Obtener una completa información sobre él o ella, y utilizarla, para enfocar con claridad las decisiones que se toman en conjunto, cuando se presenten las oportunidades del mercado.

Cuando se aprende a mirar a través de los ojos del cliente, vemos nuevas formas y diferentes de lanzar campañas, posicionar marcas, productos y servicios, aumentando la participación en el mercado y nuestra credibilidad.

Lo segundo, es solucionarle situaciones, dudas o dificultades. Es toda una filosofía, un proceso del pensamiento, un conjunto de valores y actitudes, que aplicados pensando sólo en el cliente, satisface las necesidades de Marketing de su producto, de la marca y del negocio.

- **El Cliente ¡nuestro activo fijo más valioso.** Rara vez en los negocios se considera a los clientes como activos fijos. Si se le pregunta a los dueños de una fábrica, de un almacén o de un consultorio médico, cuales son sus activos fijos, seguramente responderán que son:

Los equipos tangibles, los inventarios, los locales, los computadores, los muebles, etc. Para los cuales se crean inventarios que les siguen la pista; se protegen con seguros apropiados en caso de pérdida.

Con frecuencia se verifican para ver si están marchando bien y se les da mantenimiento para conservarlos en buenas condiciones de trabajo.

¿Y dónde quedan los clientes que están dispuestos a comprar, a regresar y a volver a pagar para que el negocio siga creciendo? ¡Hay que convertirlos en activos fijos! Sin los clientes, los negocios no existen.

A ellos es a quienes se les debe crear un inventario para poder seguirles la pista. Pensar en cómo podríamos protegerlos contra alguna pérdida; O en cómo deberíamos observarlos permanentemente para estar seguros de que sus necesidades se están satisfaciendo y cómo podríamos darles mantenimiento para conservarlos, en otras palabras, para mantenerlos satisfechos y lograr que regresen al negocio una y otra vez.

“La propiedad” de los clientes es temporal. Siempre habrá un competidor interesado en adquirir nuestros clientes con ofertas tentadoras de valores agregados y diferenciadores del servicio.

- **¿Conocemos al cliente?** A menudo sabemos todo sobre el producto o el servicio. En cambio del cliente, solemos conocer su nombre, profesión y el

cargo, desconociendo, su perfil demográfico y psicográfico, datos que nos ayudan a tratarlos como ellos lo esperan.

Por ejemplo, entre los profesionales de la salud existe una marcada tendencia a evitar llamar clientes a las personas que están tratando, en virtud de que no han llegado a conocerlos más allá de los síntomas que expresan. Es por eso, que muchos profesionales médicos, sin quererlo, deshumanizan a sus pacientes.

Los refieren como pacientes o enfermos, porque se les debe sanar o cuidar, sin reconocer que ellos les están pagando una cantidad de dinero por la prestación de los servicios médicos. Cuando empiezan a reconocerlos como clientes, también, los empiezan a conocer mejor personal y profesionalmente.

Las empresas de servicios públicos ofrecen otro ejemplo. En la mayoría de los casos no tienen claramente definido a su cliente, quien está identificado con un número, un estadística que se debe buscar y medir como una fuente de ingreso.

Ignoran lo que es un cliente y lo que éste desea de las empresas. Generalmente, se le denomina “Pagador de tarifas” y lo reducen a alguien a quien se le envía una cuenta mensual y que sumiso paga una cantidad por los servicios de agua, energía y teléfono...

¿Saben los empleados públicos lo que es un cliente? Son muy pocas las entidades gubernamentales que se preocupan por saberlo. La mayoría tienen el síndrome de “tome un número”...y en la forma como tratan a sus clientes, más bien deberían cambiar el letrero por “sea un número”.

Con esta actitud están perdiendo la oportunidad de considerar al cliente como fuente de valiosa información para mejorar los servicios. Los ciudadanos tampoco se consideran como clientes, aunque pagan impuestos por los servicios del gobierno que supuestamente reciben.

Otro ejemplo, es el de las Promotoras de Viaje y Turismo. Poseen la ventaja de que los clientes potenciales interesados en tomar unas vacaciones “inolvidables”, siempre llegan positivos cuando comienzan a planear sus vacaciones y aparentemente, son fáciles de convencer...

Sólo se necesitan unos cuantos casos de tratamiento como personas anónimas (cuando el servicio deja de ser personalizado, porque piensan que ya se captó al cliente o a cualquier petición adicional solicitada y se responde con un no se puede o imposible) para que pierdan el interés y cambien de Promotora de Turismo.

Lo mismo ocurre, cuando una Agencia de Publicidad ha tenido un cliente fijo durante mucho tiempo. Se cree que los lazos de amistad y antigüedad pesan a la hora de evaluar el servicio. Si no va más allá de averiguar lo que piensa y siente el cliente acerca de los servicios que está recibiendo, se corre el riesgo

de que al finalizar el año, la inviten a participar en una licitación para seleccionar la Agencia que manejará las cuentas en el próximo.

- **Que espera el cliente de un buen ejecutivo de cuentas.** Existen unos puntos determinantes que hacen que el cliente tenga una apreciación del trabajo de la del ejecutivo y así mismo este espera cosas positivas que le generen confianza y seguridad para su empresa.
- Reportes claros y oportunos.
- Estudio de sus marcas, productos o servicios y la comparación con la competencia directa.
- Estudio de pasados esfuerzos de mercadeo.
- Estudio de su mercado presente y potencial.
- Estudio de su presente operación de mercadeo.
- Estudio sobre medios (carácter, influencia, circulación, rating, costos, etc.).
- Análisis del brief y completarlo.
- Dejar a un lado el brief (evitar que sirva de sustituto para el proceso de análisis) y elaborar una estrategia desde la perspectiva del consumidor.
- Elaborar la Estrategia de Comunicación que sirve de base para el trabajo que se desarrollará en el departamento creativo, medios y producción.
- Estar siempre del lado de la Agencia, para evitar ser el “correveidile” del cliente. Ya que cualquier trabajo es el resultado de un trabajo en equipo.
- Revisar y guiar los ajustes que el cliente desea que se realicen en la campaña.

- Supervisar la pre producción, producción y posproducción de las piezas publicitarias.
- Estudios sobre resultados.
- En ocasiones, el ejecutivo de cuentas, detecta anticipadamente una amenaza u oportunidad en el mercado y se la comunica al cliente, para tomar las decisiones pertinentes.
- **El reporte de contacto o Contact Report:** Es la comunicación que recibe el cliente respecto al estado de su petición o trabajo, y este reporte debe tener unas características, dadas de la siguiente manera.
- **Oportuno.** El cliente lo recibe a través del correo electrónico, horas después o a primera hora del otro día de la reunión o contacto telefónico. Si pasan los días, es como “un periódico de ayer”.
- **Necesario.** No se escriben reportes cada vez que uno se ve o habla con el cliente, sino, cuando ha habido una reunión importante, en donde se toman decisiones al surgir una necesidad de mercadeo en la marca, producto o servicio; se presentan informes de investigaciones, estrategias de medios, estrategias de comunicación y creativas, campañas; cuando se realizan juntas de producción, etc.

En la primera parte del reporte, informar acerca de las responsabilidades del cliente; en la segunda, las de la Agencia, por departamentos. Por lo tanto, cada departamento mencionado recibirá su copia. En cuanto a la redacción, debe ser directa, clara, imparcial y breve. Se “acuerda” o conviene” con el cliente. No se escribe “el cliente ordenó”..., porque el ejecutivo es un asesor y como tal, ayuda a solucionar las situaciones del mercado que estén por resolver en la marca, producto o servicio.

2.1.23 Evolución del Servicio al Cliente en el Mercado. En la década de los 60, significaba estar al servicio de alguien desconocido como persona y reconocido como excelente negociador. El cliente ponía las reglas y condiciones de acuerdo con su visión de los negocios.

Él nunca perdía y si lo hacía, se debía al mal desempeño de quienes le servían.

En la década de los 70, el Marketing y la Administración de Negocios ya eran profesiones de los clientes, por lo que comenzaron a utilizar el lenguaje y las estrategias para combatir a los competidores. Todavía daban órdenes y sus servidores las ejecutaban sin interpelar.

En los 80 y 90, la globalización acercó a los países y les permitió compartir ideas, estrategias y ejecuciones, unificó el lenguaje del Marketing y el concepto del Servicio se amplió hacia la satisfacción de necesidades detectadas a través de investigaciones con los consumidores y los usuarios de productos.

En el nuevo milenio, la tecnología ha segmentado cada vez más los grupos de consumidores, haciendo necesaria una interrelación profesional Cliente-Servicio Agencia, donde ambos ganan.

2.1.24 Qué significa servir al Cliente. Significa ayudarlo a solucionar, todas las situaciones de mercadeo que se le presenten a la empresa, el negocio, la marca, el producto o servicio al público externo, racionalizando nuestro sentido común. Algo tan simple aparentemente, y a veces tan difícil de encontrar.

Lo que en definitiva, hace la diferenciación en el servicio al cliente, no son las decisiones que se estudian y se deben examinar cada mes, de acuerdo con el plan estratégico de Marketing o Mercadeo, sino el talento con el que se analizan e interpretan las necesidades del cliente. Las cuales, después, son transformadas en actividades de Comunicación efectiva, eficiente y oportuna.

- El Cliente es pues, quien planea, dirige y desarrolla el Marketing para darle vida a la comercialización de su empresa o negocio. Sólo el mejor servicio es bueno
- Lo bueno nunca es suficientemente bueno en el mercado de hoy, des regularizado y donde todo el mundo quiere entrar en el negocio de los demás.
- El servicio que le ofrecemos al cliente puede ser y parecemos bueno.
- Lo importante es que además, posea valores agregados con los cuales hagamos la diferencia frente a los competidores.
- Cada día la competencia crece y sólo sobreviven quienes hacen del servicio, algo realmente innovador y una organización centrada en el cliente.

2.1.25 Cómo crear diferenciación. Uno de los métodos más poderosos para crear diferenciación es vinculando la calidad del servicio, con la calidad del producto y el posicionamiento de la marca en el mercado. Las tres se deben considerar en forma diferente.

La mayoría de los empresarios son muy conscientes acerca de cómo manejar la calidad de sus productos y la recordación de sus marcas. Sin embargo, olvidan considerar al servicio como un producto propiamente dicho, al que también, hay que innovar constantemente, mejorar o cambiar para conservar a los clientes. Una solución aparente para conservar al cliente: Reducir costos a costa de la calidad en el servicio.

En una época de recesión o cuando se tiene la presión de salir adelante con presupuestos y líneas de producción, se tiende a escoger, entre la calidad del servicio o la reducción del costo del servicio; entre la calidad del producto o la calidad del servicio; entre la calidad del producto o la reducción del costo del servicio, entonces se limitan las opciones para decisiones inteligentes en el negocio.

Ninguna de las elecciones anteriores llena las necesidades y expectativas del cliente, lo que se recomienda es crear la opción tanto-como: tanto calidad del servicio, como calidad del producto; tanto calidad del servicio como reducción del costo; tanto calidad del producto como reducción del costo.

Tomar la decisión de sólo reducir el costo del servicio para conservar un cliente, puede ocasionar todo lo contrario, perderlo. Siempre habrá un competidor dispuesto a rebajar más y más, acabando con la verdadera competencia.

2.1.26 La comunicación en el Servicio al Cliente. Comunicación Verbal. Se construye en torno a.

- **Veracidad.** La respuesta que el cliente espera debe ser veraz, precisa y concreta, evitando dudas y vaguedades.
- **Interacción.** Evitar los malentendidos. El personal en contacto debe asegurarse que ha entendido perfectamente al cliente y, además, comprobar que el cliente lo ha entendido a él.
- **Rapidez.** Atención rápida, oportuna y sin precipitaciones ni improvisaciones.
- **Sencillez.** Adecuar el lenguaje a la personalidad y estilo del cliente, sin caer en terminología técnica.

- **Cortesía y amabilidad. Saludar.** “En qué podemos servirle”, “por favor”, “con permiso”, “gracias” y despedirse, entre otros, deben abundar en la comunicación.
- **Discreción.** Todos los códigos éticos dan a la relación profesional- cliente una categoría de privacidad.
- **Comunicación no verbal:** Es la originada por los gestos, posturas, imagen, actitudes, todo aquello que es difícilmente ocultábale.

2.1.27 El proceso en el Servicio al Cliente. La configuración del encuentro personal: Acogida y orientación. Recibimiento al Cliente tanto en lo físico como en lo personal.

- **La situación.** Exposición, clarificación e identificación de la misma.
- Confrontación y reestructuración de la situación.
- Inicio del plan de acción.
- Fin de la comunicación.
- Evaluación.

2.1.28 Servicios esperados por el cliente de una Agencia de Publicidad: Más allá del trabajo que realice una agencia de publicidad, el cliente espera que sea bueno y confiable

- Estudio de sus marca, producto o servicio.
- Estudio del Marketing de la competencia y participación en el mercado; comparación con marcas, productos o servicios de los competidores; análisis del copy y de la ejecución de los mensajes de la competencia; análisis de su inversión en los medios.
- Estudio de pasados esfuerzos del Marketing del cliente.

- Estudio del Marketing presente y potencial.
- Estudio de los actuales consumidores o usuarios.
- Estudio sobre medios- Inversión, carácter, influencia-
- Análisis y complemento del briefing.
- Elaboración de la Estrategia de Comunicación.
- Diseño de la Estrategia Creativa.
- Presentación de la Campaña.
- Ajustes a la Campaña.
- Ejecución de la campaña-producción
- Estudios sobre resultados.
- Reportes claros y oportunos después de cada reunión de toma de decisiones con el cliente.

• **Relación Cliente – Agencia de Publicidad.** En las Agencias de Publicidad se encargan de analizar y conocer el proceso del Marketing del Cliente para manejar la sistematización inteligente del negocio y con creatividad, trabajar la Comunicación.
Es decir, que ambos forman un equipo, sin actitudes dominantes de parte y parte.

Sin que la Agencia le diga al Cliente cómo debe manejar su negocio; ni el Cliente, llegue a plantearle briefings cerrados a la Agencia, en los que no existe la posibilidad de analizar innovaciones y hasta le definen por escrito la plataforma de copy.

Algunos clientes indican en un documento a los creativos, cómo deben escribir los textos, formulando una especie de parodia de aficionado, sobre cómo ven la parte literaria de sus anuncios”. Joaquín Lorente.

Lorente, dueño de la Agencia Lorente Mussons en España, es uno de los más grandes creativos europeos y José María Mussons, es un empresario experto en Marketing Racional.

Esto quiere decir, que en las Agencias de Publicidad, lo ideal es que los propietarios y ejecutivos de cuenta sean expertos en Marketing, con el objetivo de que racionalicen el proceso estratégico del cliente y se conviertan en interlocutores válidos para matizar aspectos, que al final siempre desembocarán en una Comunicación creativa, persuasiva y convincente. En una Agencia de Publicidad no se manejan clientes, se atienden personas, seres humanos como uno.

Carlos Carvajal, fundador de CB Publicidad, hoy Publicis CB, hace algunas recomendaciones para fortalecer la relación que se establece entre las personas que por motivo de sus actividades profesionales, tienen que verse, entenderse y soportarse prácticamente a diario.

- Póngase en los zapatos de su cliente. Entienda las razones por las cuales generalmente se encuentra de un pésimo humor.
- Recuerde que él o ella, también tiene un jefe que lo presiona a diario y le exige más y mejores resultados; que tiene una vida personal con altibajos como la de todo el mundo; que es un ser humano con flaquezas y debilidades, tal como usted o como yo.
- Evite atacar al cliente de entrada, óigalo (a) y entiéndalo (a). Reconózcale su buen gusto en asuntos tan subjetivos como la gastronomía, el arte, el cine, la música. Si es tecnológicamente más avanzado (a) que usted, no se arriesgue y tenga mucho cuidado con los términos que usa.
- Escúchele sus ideas. Buenas o malas, prométale que las tendrá en cuenta y estudiará con el grupo creativo.
- Cuéntele qué pasó con su propuesta y hágale saber que de alguna manera su aporte fue excelente y le dio luces a los creativos para adaptar, mejorar o innovar, con otro camino.
- Sea honesto y sincero, evite las disculpas poco creíbles. Como la enfermedad de un diseñador a última hora; la caída del sistema o la muerte de

un amigo, pero desconocido para el cliente. Es más convincente decirle “Sí, leímos todo el estudio y nos ha inspirado de tal manera, que ya verás con qué te salimos la semana entrante.”

- Cuando asista a una conferencia dictada por su cliente, utilice términos como “interesante”, “Profunda”. Nunca se le ocurra decir que fue un poco densa.
- Sedúzcalo (a). Cuando lo lleve a su Agencia, haga que se sienta a gusto con usted y todo su equipo. Evite relacionarlo con los ejecutivos y creativos más pretenciosos y arrogantes.
- Que le quieran vender la campaña a toda costa y lo hagan sentir como ignorante y de mal gusto, desestimando sus observaciones y comentarios. Busque el diálogo.
- Construya una relación a largo plazo. Sea muy pero muy paciente, así él o ella, le destruya todo lo que presente. Espere a regresar a la Agencia para desquitarse con sus compañeros o subalternos.
- Cuando el cliente es quien invita, acepte siempre, aunque sea un desayuno demasiado temprano para su costumbre.
- Evite que las malas interpretaciones acaben con la relación. Los subalternos o compañeros suelen inventarse enredos cuando les va mal en alguna presentación o reunión de trabajo. Aclare las cosas inmediatamente sin resentimientos, lo cuales puedan revivirse en el momento menos esperado por usted.
- Ojo con los chistes para romper el hielo con el cliente, especialmente si se refieren a raza, política, sexo o defectos físicos. Pueden ser fatales¹¹.

¹¹ Conferencias Taller de Servicio al Cliente Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali, 2008. 30p.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Cliente: un sistema o proceso que solicita a otro sistema o proceso que le preste un servicio. Una estación de trabajo que solicita el contenido de un fichero a un servidor de ficheros es un cliente de este servidor.

2.2.2 Estrategia de Publicidad (Advertising Strategy). parte del Plan de Marketing que se refiere a la publicidad. Contiene la estructura de la campaña.

2.2.3 Campaña de publicidad: es el conjunto de acciones, conducidas generalmente por una agencia de publicidad, por cuenta de un anunciante, con unos objetivos concretos y con el fin último de estimular la demanda u obtener una actitud favorable del público objetivo.

2.2.4 Briefing: información previa que entrega el anunciante a la agencia de publicidad para el diseño del mensaje y la realización de la campaña publicitaria.

2.2.5 Concepto de campaña. Idea básica en la que se debe basar el mensaje. Indica la línea creativa de la campaña, esto es, cómo se va a contar al público los beneficios del producto.

2.2.6 Emisor: Persona que anuncia un mensaje en un acto de comunicación

2.2.7 Receptor: Persona que recibe un mensaje o acto de comunicación

2.2.8 Mensaje: Conjunto de señales, signos o símbolos que son objetos de una Comunicación

2.2.9 Código: Sistemas de signos o de reglas que permiten formular y comprender un mensaje

2.2.10 Contexto: Conjunto de circunstancias que condicionan o rodean un hecho

2.2.11 Canal: Es el instrumento a través del cual se realiza la materialización del mensaje Elemento que se encarga del transporte de la señal sobre la que viaja la información que pretenden intercambiar emisor y receptor.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

En esta investigación se tocarán temas que tienen que ver con el conocimiento de los directores de acerca de la comunicación interpersonal, si utiliza algún tipo de técnicas, y la evaluación por parte de ellos acerca del desempeño comunicativo de los ejecutivos de cuentas junior a su cargo.

- **Espacio.** ciudad de Cali área metropolitana.
- **Tiempo.** La aplicación del instrumento y la investigación se llevará acabo desde el 15 de diciembre de 2007 enero hasta el 15 de febrero de 2008.
- **Fuentes de investigación.** Directores de cuenta de las principales agencias de la ciudad de Cali.
- **Muestra.** Hombres y mujeres que residan en la ciudad Cali de profesionales en el cargo de director de cuentas en las principales agencias de publicidad.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE ESTUDIO

Se hará recolección de información mediante una encuesta a Directores de Cuenta de las agencias: Young and Rubicam, Ogilvy and Mather, DDB, MB Publicidad, McCann Erickson, MF Publicidad, Manchola Asociados, Plan B, Charlot Publicidad, Cuellar Asociados e Innova; con el fin de indagar sobre el conocimiento de estas personas en cuanto a comunicación asertiva, comunicación interpersonal y la competencia comunicativa de los ejecutivos de cuenta a su cargo.

3.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se recopilara información realizando un estudio cualitativo con muestreo, realizado a Directores de Cuenta, en total serán 12 muestras.

3.2.1 Etapas del proceso. Se llevara a cabo en varias fases que consecutivamente darán respuesta al problema planteado

3.2.2 Objetivo. indagar a los directores de cuenta sobre el conocimiento de técnicas de comunicación asertiva, comunicación interpersonal, y competencia comunicativa de los ejecutivos a su cargo

- Análisis Teórico
- **Investigación.** Sondeo cualitativo con muestreo
- **Objetivo.** Concluir y presentar los resultados obtenidos.
- Análisis de resultados.
- Cruce de información de la recolección de los datos.
- Conclusiones.
- Recomendaciones

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1 ESTUDIO CUALITATIVO

4.1.1 Personas encuestadas. Se realizará un sondeo a Directores de Cuenta de las principales agencias de la ciudad de Cali. La razón por la cual se tuvieron en cuenta a estas personas es por que son quienes están a cargo de los ejecutivos de cuenta júnior y son los responsables de todo lo que lleven a cabo estos súbditos.

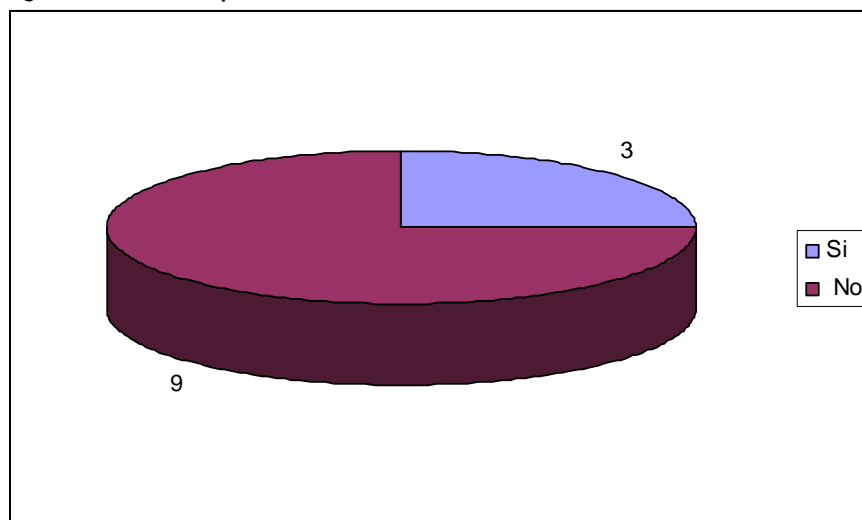
Se quiso hacer el estudio cualitativo en la ciudad de Cali ya que es el lugar de residencia del autor y es en donde se desenvolverán la gran mayoría de los egresados en publicidad de esta ciudad; además esto permite acceder a mucha información a la cual no se podría llegar si se implementaran otras ciudades en el proceso.

5. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

5.1 GRAFICAS DE ANÁLISIS DE LA MUESTRA

5.1.1 Conocimiento de los Directores de Cuenta, sobre comunicación asertiva. Esta pregunta tiene como fin saber si los directores de cuenta de las agencias de publicidad de Cali saben sobre la comunicación asertiva en el desarrollo general de sus labores

Figura 1 ¿Sabe usted que es la comunicación asertiva?



- De los 12 Directores de cuenta encuestados 9, no sabe que es La Comunicación Asertiva y 3 si lo sabe, esto nos da un indicio de en general es baja la aplicación de técnicas de comunicación asertivas

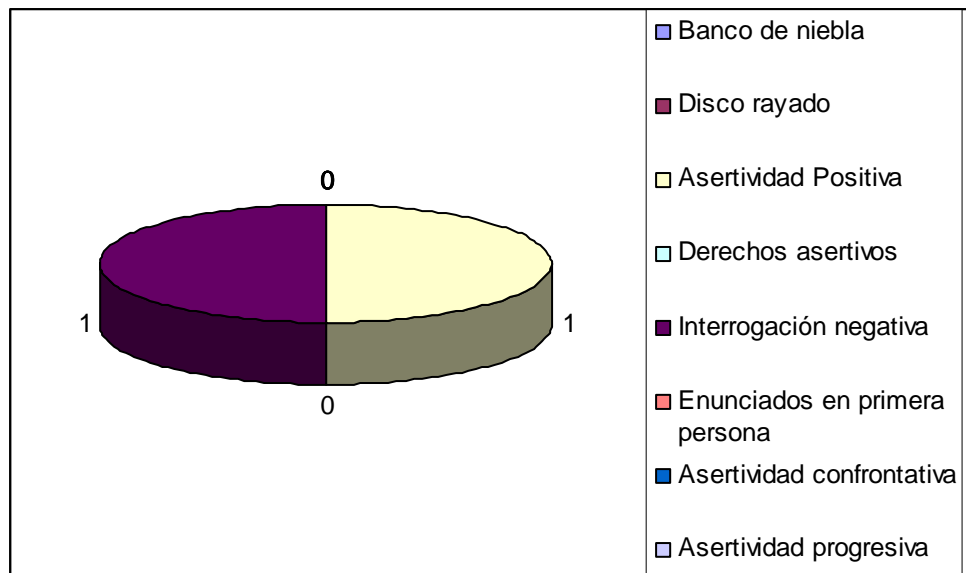
5.1.2 Conocimiento específico de técnicas de comunicación asertiva. Pregunta directamente relacionada con el conocimiento específico sobre técnicas de comunicación asertiva..

De las siguientes técnicas de comunicación asertiva cuales conoce o aplica.

- Derechos asertivos.
- Interrogación negativa.

- Enunciados en primera persona.
- Asertividad confrontativa.
- Asertividad progresiva.
- Asertividad empática.
- La aserción negativa.
- Asertividad positiva.
- Banco de niebla.
- Disco rayado.

Figura 2. Conocimientos sobre técnicas de comunicación asertiva

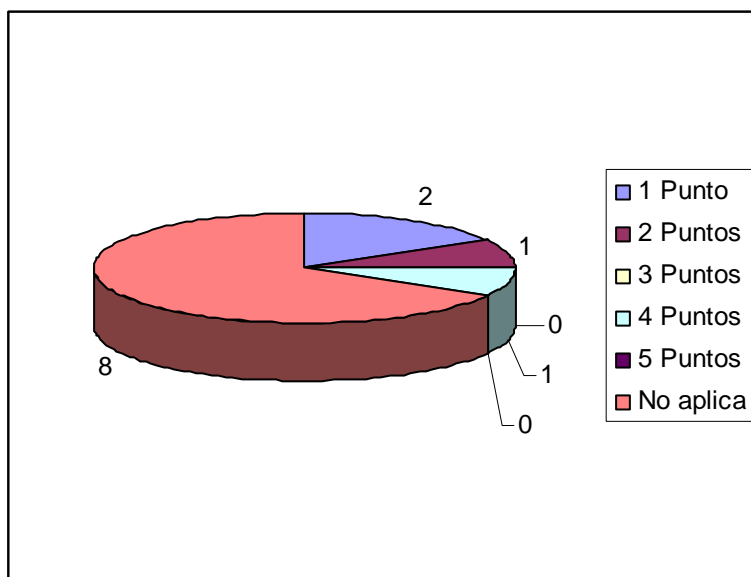


- Solo 2 personas encuestadas marcaron la opción “sí” en la primera pregunta, de las cuales en la pregunta 2, un encuestado, conoce o aplica la técnica de Asertividad Positiva y el otro, la técnica disco rayado, las demás opciones no fueron tenidas en cuenta por los encuestados.

- Califique de manera general, siendo 1 el menor puntaje y 5 el mayor, las siguientes funciones de los ejecutivos de cuentas junior a su cargo, en el caso que el ejecutivo no lleve a cabo alguna de las funciones debe marcar (no aplica)

5.1.3 Captación de nuevos clientes. Esta pregunta se realiza con el fin de conocer la capacidad comunicacional de los ejecutivos junior en cuanto a la habilidad de persuadir a los clientes para que la agencia les preste sus servicios. Califique de manera general, siendo 1 el menor puntaje y 5 el mayor, las siguientes funciones de los ejecutivos de cuentas junior a su cargo, en el caso que el ejecutivo no lleve a cabo alguna de las funciones debe marcar (no aplica)

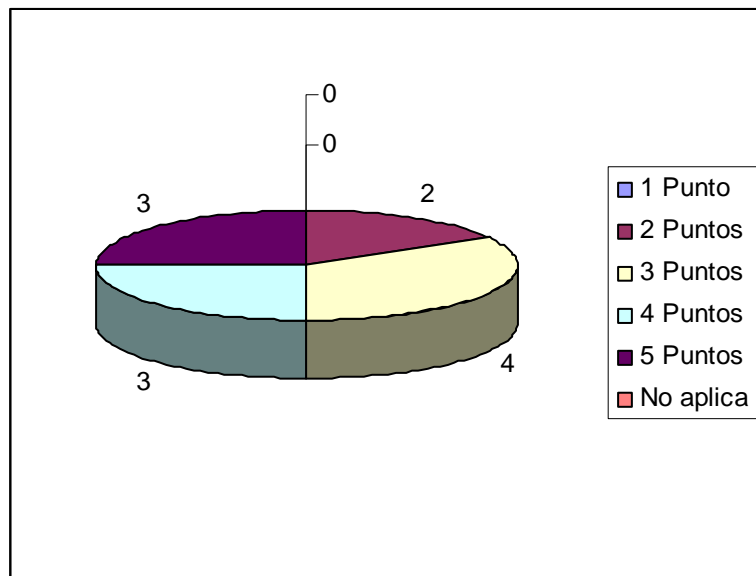
Figura 3. Capacidad de captación de nuevos clientes por parte de los ejecutivos junior



De los 12 Directores encuestados, no le asigna como función a los ejecutivos junior a su cargo la captación de nuevos clientes; 2 de estos, si la asignan, otorgándoles una calificación de 1 punto, un director considera que la calificación de sus ejecutivos para esta función es de 2 puntos. Este resultado da una muestra de que los ejecutivos junior pueden tener falencias comunicativas que no le generan una plena confianza al director de otorgarle responsabilidades.

5.1.4 Capacidad para obtener la información: Esta pregunta mide la recursividad de los ejecutivos junior

Figura 4. Capacidad de los ejecutivos junior para obtener la información de la empresa y del producto, necesaria para llevar a cabo la campaña publicitaria.

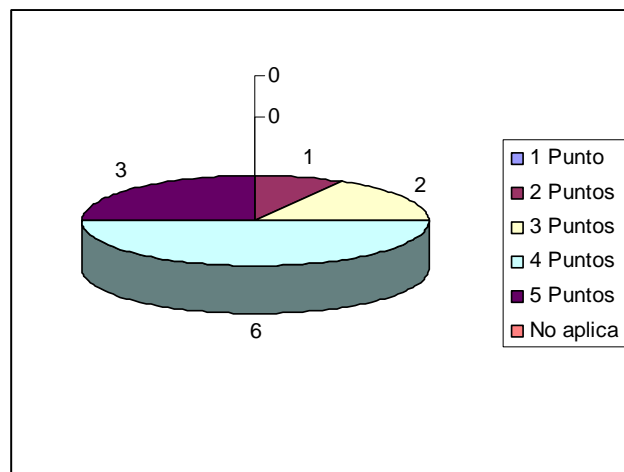


- 3 directores dieron una calificación de 4 puntos,
- 4 asignaron 3 puntos
- 3 dieron la máxima calificación (5 puntos)
- 1 calificaron con 2 puntos.

- La anterior información nos indica que en general los ejecutivos de cuentas junior tiene la capacidad y los medios necesarios para recolectar información, indicando recursividad en estos profesionales

5.1.5 Capacidad de redacción. Esta pregunta mide la capacidad de comunicación vía escrita de los ejecutivos junior.

Figura 5. Capacidad de los ejecutivos junior para generar una buena orden de trabajo.

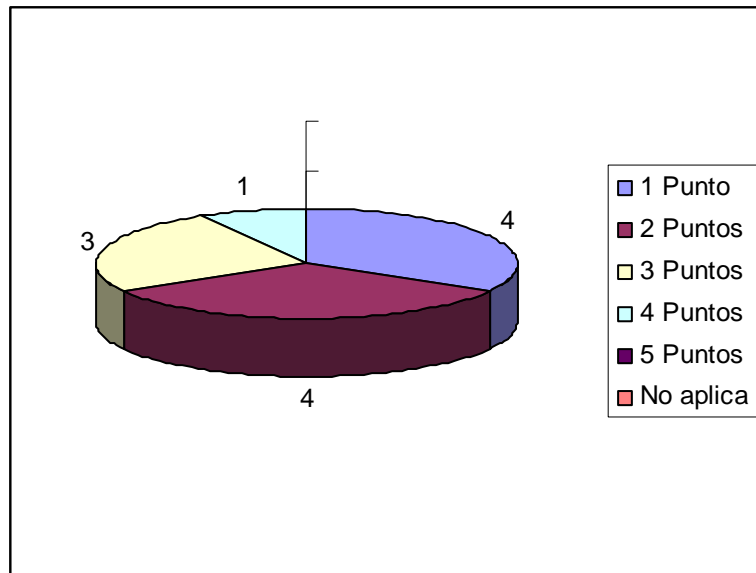


- 6 directores dieron una calificación de 4 puntos
- 3 dieron la calificación más alta (5 puntos)
- 1 calificó con dos puntos
- 2 asignaron 3 puntos

• La anterior información nos indica una buena formación en cuanto a redacción y capacidad de síntesis, elementos teóricos que se adquieren en la academia.

5.1.6 Capacidad de conciliación. Esta pregunta se enfoca en la asertividad en la comunicación interpersonal diaria.

Figura 6. Capacidad de los ejecutivos junior para conciliar con el equipo creativo sobre la prioridad de su cliente y/o campaña

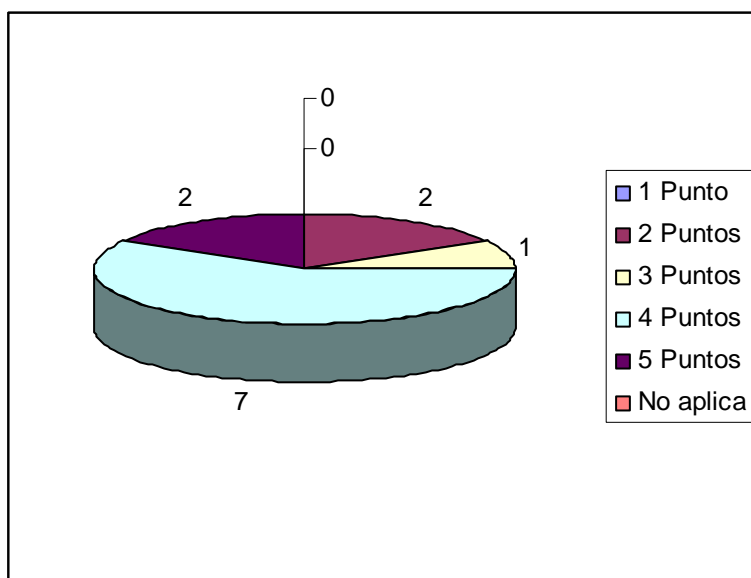


- 4 directores dieron una calificación de 2 puntos
- 4 asignaron 1 punto
- 3 calificaron con 3 puntos
- 1 calificó con 4 puntos

• Se observan según los resultados, deficiencias comunicativas con el equipo creativo.

5.1.7 Capacitación en herramientas de comunicación. Mide la recursividad de los ejecutivos de cuenta junior.

Figura 7. Interés por parte de los ejecutivos junior en la capacitación en herramientas de comunicación que le permitan un mejor desempeño delante del cliente.

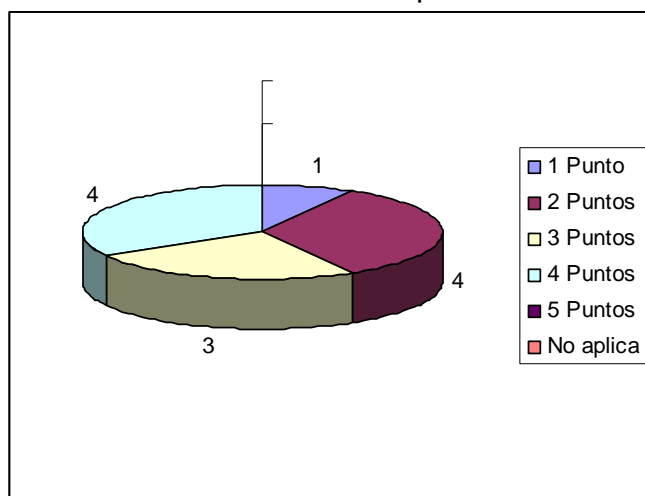


- 7 directores calificaron con 4 puntos
- 2 asignaron 5 puntos
- 2 calificaron con 2 puntos
- 1 asignó 3 puntos

- Se puede observar que hay un constante interés por optimizar la labor que realizan los ejecutivos.

5.1.8 Control general de su entorno. Mide la capacidad de controlar el trabajo a su cargo de manera adecuada.

Figura 8. Control sobre el desarrollo de la campaña

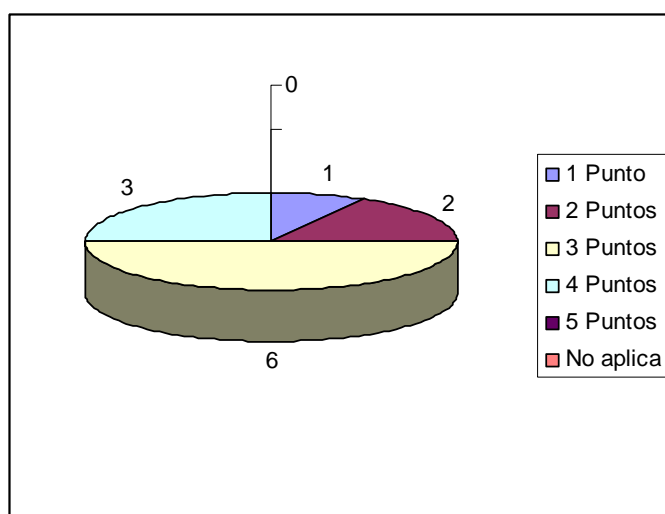


- 4 directores calificaron con 4 puntos
- 3 asignaron 2 puntos
- 4 calificaron con 2 puntos
- 1 asignó 1 punto

En general los ejecutivos de cuenta junior tienen buena capacidad para controlar situaciones cotidianas, labor que es muy importante debido ya que las características del cargo asignan a este profesional responsabilidades que provienen del trabajo de otras personas (equipo creativo)

5.1.8 Capacidad argumentativa. Mide la capacidad de argumentación frente al cliente del ejecutivo junior.

Figura 9. Capacidad de los ejecutivos junior para argumentar al momento de presentar la campaña al cliente.

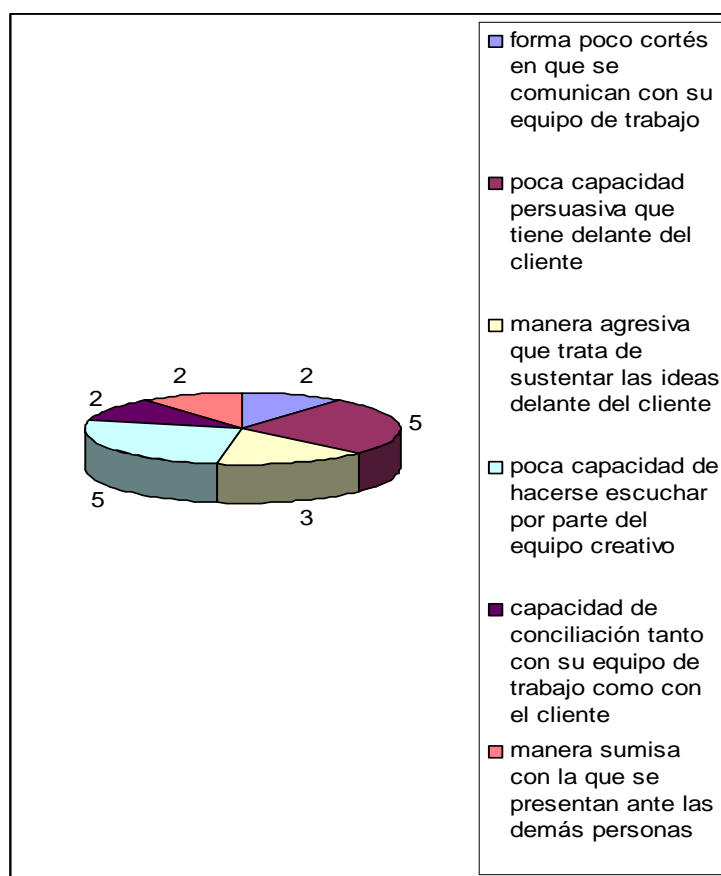


- 3 directores calificaron con 4 puntos
- 2 asignaron 2 puntos
- 6 calificaron con 3 puntos
- 1 asignó 1 punto
- Se observa que la capacidad argumentativa puede mejorar, sin embargo se puede decir que la academia proporciona un nivel básico.

5.1.10 Puntos a mejorar. Aspectos en los que los directores de cuenta creen que deben mejorar los ejecutivos de cuenta a su cargo

- En la forma poco cortés en que se comunican con su equipo de trabajo
- En la poca capacidad persuasiva que tiene delante del cliente
- En la manera agresiva que trata de sustentar las ideas delante del cliente
- En la poca capacidad de hacerse escuchar por parte del equipo creativo
- En la capacidad de conciliación tanto con su equipo de trabajo como con el cliente
- En la manera sumisa con la que se presentan ante las demás personas

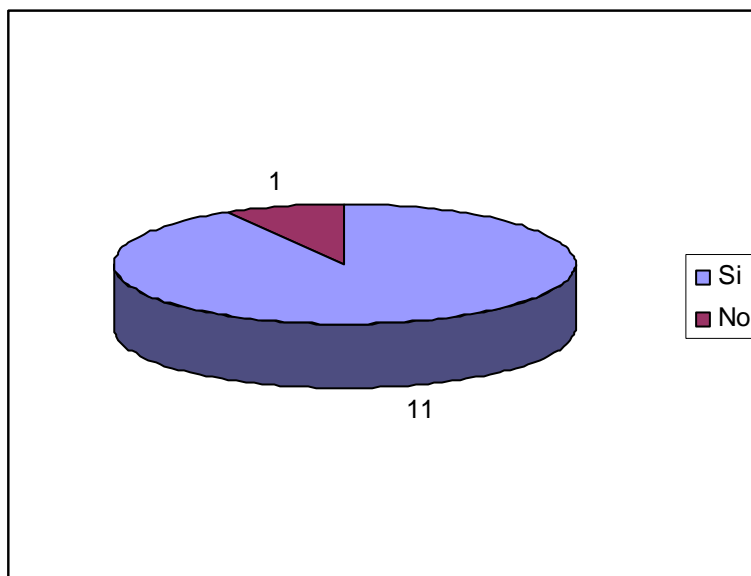
Figura 10. Puntos en los que deben mejorar los ejecutivos junior según los directores de cuenta



- 2 de los 12 directores encuestados, creen que deben mejorar en a forma poco cortés en que se comunican con su equipo de trabajo.
- 5 de los 12 directores encuestados, creen que deben mejorar en la poca capacidad persuasiva que tiene delante del cliente.
- 3 de los 12 directores encuestados, creen que deben mejorar en la manera agresiva que trata de sustentar las ideas delante del cliente
- 5 de los 12 directores encuestados, creen que deben mejorar en la poca capacidad de hacerse escuchar por parte del equipo creativo
- 5 de los 12 directores encuestados, creen que deben mejorar en la capacidad de conciliación tanto con su equipo de trabajo como con el cliente
- 1 de los 12 directores encuestados, creen que deben mejorar en la manera sumisa con la que se presentan ante las demás personas.

5.1.11 Aplicación de técnicas para mejorar el desempeño comunicacional. Ha aplicado, o aplica algún tipo de técnicas de comunicación interpersonal para optimizar la labor de los ejecutivos de cuenta.

Figura 11. Ha aplicado, o aplica algún tipo de técnicas de comunicación interpersonal para optimizar la labor de los ejecutivos de cuenta.



- 11 directores han aplicado o aplican técnicas o utilizan elementos de comunicación para optimizar el trabajo de los ejecutivos junior, 1 de estos afirma no utilizarlos.
- La pregunta arroja como resultado un interés en mejorar la labor constantemente la labor de los ejecutivos de cuentas junior.

6. CONCLUSIONES

- Existen amplias falencias en cuanto a conocimientos teóricos por parte de los directores de cuenta sobre comunicación asertiva.
- Debido al desconocimiento sobre las técnicas de comunicación asertiva, se abre la posibilidad de aplicar esta herramienta que aún no ha sido utilizada.
- Se observa poca confianza de los directores de cuenta hacia los ejecutivos de cuenta junior, al momento de delegarle nuevas responsabilidades en la captación de nuevos clientes, esto es comprensible, puesto que la formación de la academia en el área de cuentas no posee fines comerciales -esto se deduce por el conocimiento del pensum en universidades como la Autónoma de Occidente; instituciones como la Academia de Dibujo Profesional, y Bellas Artes-. Este elemento podría ser implementado, ya que el crecimiento de la facturación es el eje del negocio de la publicidad
- La capacidad de recolección de información por parte de los ejecutivos junior es buena, al igual que la generación de la Orden de Trabajo, OT, a los grupos creativos, de medios y producción, característica que se podría denominar como buena capacidad de síntesis y redacción, la cual proviene de la formación académica.
- Se puede observar un constante interés con respecto a la capacitación en herramientas de comunicación que permitan optimizar el desempeño de los ejecutivos, tanto por parte de la agencia como por iniciativa propia de los ejecutivos, particularidad que da indicios acerca de la disponibilidad de estas personas hacia el aprendizaje de nuevas herramientas que mejoren su comunicación interpersonal.
- Aunque podemos ver interés en la capacitación que ayude a optimizar la labor de los ejecutivos junior, aún se observan deficiencias en este tema.
- Se advierte que la comunicación con el equipo creativo debe mejorar, al igual que la capacidad de sustentación y conciliación ante el cliente, elemento que hace parte de la formación académica y que según las competencias del profesional en publicidad debería ser de un mayor nivel

- Aunque el desempeño en general de los ejecutivos de cuentas junior es en general aceptable, las técnicas de comunicación asertiva y comunicación interpersonal son muy débiles en el ámbito publicitario actual, por lo que es oportuno incluirlas en la formación académica para optimizar la labor actual de estas personas.
- El conocimiento de técnicas de comunicación asertiva pueden favorecer el ingreso de una persona que aspire al cargo de ejecutivo de cuentas junior.
- Se detecta, que la labor efectuada por los ejecutivos de cuenta junior de las Agencias de Publicidad de Cali, en ocasiones no soluciona las necesidades de comunicación requeridas tanto por la agencia como por el cliente, lo cual retrasa el tiempo en el desarrollo del proceso estratégico y creativo, por ende, en la entrega de trabajos, llegando a afectar la relación económica e incluso personal, entre ambas partes.
- En general, es bueno el desempeño de los ejecutivos junior en el control del desarrollo de campañas, sin embargo, no quiere decir que la comunicación interpersonal con el equipo creativo sea la más adecuada, ya que la apreciación de los directores de cuenta denota falta de conciliación, permitiendo concluir que la actitud de estos ejecutivos puede ser autoritaria o agresiva, en términos de asertividad, haciendo que en determinado momento los trabajos se realicen, pero con una comunicación deficiente, con falencias que entorpecen la relación personal entre las partes.
- Existe un campo en el que definitivamente deben mejorar los ejecutivos de cuenta junior y es la poca capacidad de sustentación ante el cliente, lo que denota falta de asertividad en estos profesionales. Este elemento es corregible con fundamentos teóricos desde la academia. Se puede observar que las debilidades de los ejecutivos de cuentas junior radican en problemas de comunicación, los cuales pueden ser solucionados mediante el conocimiento de técnicas de comunicación asertiva y la comprensión teórica de una eficiente y efectiva comunicación interpersonal.

7. RECOMENDACIONES

Mediante este estudio se corrobora la importancia de la buena comunicación en las funciones del ejecutivo de cuentas junior, ya que es el principal elemento que permite transmitir la información del cliente a la agencia y viceversa. La responsabilidad social llevó a investigar técnicas y herramientas de comunicación, que con eficiente utilización, solucionará las deficiencias actuales analizadas.

El ejecutivo de cuenta junior diariamente se enfrenta a situaciones que exigen la adquisición y transmisión de información de manera efectiva, y la asertividad permite que el vínculo por el cual se adquiere esta información sea adecuado, es por esto, que se debe procurar continuamente mejorar la forma de relacionarse de este profesional en su entorno laboral.

A continuación, se presenta una serie de recomendaciones, que son la conjugación entre la reciente experiencia en el cargo de ejecutivo de cuentas junior y la investigación efectuada. Están basados en argumentos teóricos sobre comunicación interpersonal, competencias comunicativas, y comunicación asertiva y serán de gran utilidad para los estudiantes y profesionales que aspiran al cargo de ejecutivo de cuentas junior.

- No tema decir NO a compromisos que no le puede cumplir a un cliente, perjudicaría la imagen que él tenga de usted y de la agencia; de igual forma, evitará poner en apuros a los equipos multidisciplinarios involucrados en el desarrollo del mismo.
- Un cliente nunca puede detectar inseguridad, procure estar siempre informado de lo que va a decir, este es lo único que permite hablar con propiedad y generar credibilidad.
- Las buenas relaciones laborales se basan en una buena comunicación interpersonal. Si no quiere hacer amigos, tampoco haga enemigos entre el personal de la agencia, ni con los clientes.
- No tema asesorar o corregir al cliente cuando considere que está equivocado; en el momento puede ser incómodo, pero luego él se lo agradecerá.

- Utilice bien la retórica, comunicando solo lo necesario, mire a los ojos y no hable de más, podría llegar a perder credibilidad.
- Respete, mas no tema. Es posible que se enfrente a clientes que superen en edad o conocimiento sobre algún tema. La actitud sumisa o pasiva hace que pierda su autoconfianza.
- El comportamiento agresivo genera reacciones agresivas, trate de conciliar sus diferencias de la mejor manera, pero haga respetar sus derechos.
- Nunca se sienta obligado o presionado a realizar una labor que no se encuentra en capacidad de llevar a cabo o no le corresponde. Actúe con firmeza, explique las razones de su negativa, y busque soluciones en conjunto con sus compañeros de trabajo.
- Si al decir NO en determinada circunstancia, piensa que es culpable o responsable de las consecuencias de su negativa, puede que no este siendo plenamente asertivo.
- Busque espacios de diálogo con el equipo creativo, es necesario primero identificar las maneras de pensar, para poder entablar una buena comunicación.
- Escuche y aplique recomendaciones tanto del cliente como de los grupos de la agencia involucrados. Recuerde, el hecho de que esté actuando asertivamente no quiere decir que siempre tenga la razón.

BIBLIOGRAFÍA

BASSAT, Luís. El Libro de Oro de la Publicidad. Barcelona: Folio, 1993. 326 p.

BERRUTO, Gaetano. La semántica. México: Nueva Imagen. 1979. 102 p.

DAVIS, Flora. La Comunicación No Verbal. Madrid: Alianza. 1982. 201p

FENSTERHEIM Herbert y BAER Jean. No diga sí cuando quiera decir no, San Francisco: Ediciones Grijalbo. 2003. 192 p.

HARE, Beverly. Sea Asertivo, New York: Ediciones Gestión, 2000. 163 p.

SMITH Manuel J. Cuando digo no, me siento culpable, New York: Nuevas ediciones de bolsillo 2003. 157 p.

HYMES, Dell. Hacia etnografías de la comunicación. 2 ed. Michigan: ediciones Grijalbo, 1974. 201 p.

RISO Walter. Cuestión de dignidad, Aprenda a decir no eleve su autoestima. Buenos Aires: Ediciones Garnica, 2001. 216 p.

Conferencias Taller de Servicio al Cliente Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali, 2008. 30p.

GIRON María Stella y VALLEJO Marco Antonio. Seminario La competencia comunicativa México DF, Universidad Autónoma de México, 1992. 32p.

Wikipedia: la enciclopedia libre [en línea]. Florida: Wikimedia Foundation, 2008. [Consultado 02 de febrero de 2008]. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Portada>

ANEXOS

Anexo A: Encuesta directores de cuenta

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN PUBLICITARIA
ÁREA DE INVESTIGACIÓN.
2007

Nota: Toda la información aquí depositada, será de uso exclusivo para estudiantes de la **Universidad Autónoma de Occidente**.

1. ¿Sabe usted que es la comunicación asertiva?

- a. Si ____
- b. No ____

Si respondió sí a la pregunta numero 1, continúe con la 2, de lo contrario pase a la 3.

2. De las siguientes técnicas de comunicación asertiva cuales conoce o aplica.

- a. Derechos asertivos ____
- b. Interrogación negativa. ____
- c. Enunciados en primera persona ____
- d. Asertividad confrontativa ____
- e. Asertividad progresiva ____
- f. Asertividad empática ____
- g. La aserción negativa ____
- h. Asertividad positiva ____
- i. Banco de niebla ____
- j. Disco rayado ____

3. Califique de manera general, siendo 1 el menor puntaje y 5 el mayor, las siguientes funciones de los ejecutivos de cuentas junior a su cargo, en el caso que el ejecutivo no lleve a cabo alguna de las funciones debe marcar (no aplica)

a. Captación de nuevos clientes

(1) ____ (2) ____ (3) ____ (4) ____ (5) ____ (no aplica) ____

b. Capacidad para obtener la información de la empresa y del producto, necesaria para llevar a cabo la campaña publicitaria.

(1)____ (2) ____ (3) ____ (4) ____ (5) ____ (no aplica)

c. Capacidad para generar una buena orden de trabajo.

(1)____ (2) ____ (3) ____ (4) ____ (5) ____ (no aplica)

d. Capacidad de conciliar con el equipo creativo sobre la prioridad de su cliente y/o campaña

(1)____ (2) ____ (3) ____ (4) ____ (5) ____ (no aplica)

e. Capacitación en herramientas de comunicación que le permitan un mejor desempeño delante del cliente.

(1)____ (2) ____ (3) ____ (4) ____ (5) ____ (no aplica)

f. Control sobre el desarrollo de la campaña

(1)____ (2) ____ (3) ____ (4) ____ (5) ____ (no aplica)

g. Capacidad para argumentación al momento de presentar la campaña al cliente.

(1)____ (2) ____ (3)____ (4)____ (5)____ (no aplica)____

4. En cual de los siguientes puntos cree usted que deben mejorar los ejecutivos de cuenta a su cargo, puede marcar más de una opción.

a. En la forma poco cortés en que se comunican con su equipo de trabajo____

b. En la poca capacidad persuasiva que tiene delante del cliente____

c. En la manera agresiva que trata de sustentar las ideas delante del cliente____

- d. En la poca capacidad de hacerse escuchar por parte del equipo creativo____
- e. En la capacidad de conciliación tanto con su equipo de trabajo como con el cliente____
- f. En la manera sumisa con la que se presentan ante las demás personas____

5. Ha aplicado, o aplica algún tipo de técnicas de comunicación interpersonal para optimizar la labor de los ejecutivos de cuenta.

Si____

No____